ÎNFRUNTA LUCRURILE DIFICILE

Ştiinţa din spatele «L rezilientei

STEVE MAGNESS

înfruntă lucrurile dificile

Hi biblioterapia

STEVE MAGNESS a fost sportiv de performanţă, iar în prezent e coach pe probleme de rezilienţă şi aptitudini mintale şi lucrează cu antreprenori şi sportivi. A absolvit University of Houston şi George Mason University. Articolele lui au apărut în numeroase publicaţii, printre care *Forbes*, *Sports îllustrated*, *Mens Health*, *The New Yorker*, *The Wall Street Journal*, *The New York Times*, *The Guardian* şi *Business însider.* Este cofondator al platformei online The Growth Equation, care oferă asistenţă celor care îşi doresc să înţeleagă şi să practice starea de bine şi

performanţa. Cărţile lui s-au vândut în peste 750 000 de exemplare şi au fost traduse în peste 25 de limbi.

ANASTASIA ILIE este absolventă a Facultăţii de Drept, Universitatea din Bucureşti, şi profesează ca avocată. Traduce cu entuziasm din engleză, în principal cărţi de nonfîcţiune.

STEVE MAGNESS

ÎNFRUNTĂ LUCRURILE

DIFICILE

Ştiinţa din spatele rezilientei

Traducere din engleză de

ANASTASIA ILIH

Cuprins

INTRODUCERE: CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII DUR CU ADEVĂRAT

Capitolul 1: Tipi duri care îsi descoperă adevărata forţă

interioară

Capitolul 2: înoată sau te duci la fund: lecţia greşită din armată

PRIMUL PILON AL UNUI CARACTER DUR: ABANDONEAZĂ APARENTELE SI ACCEPTĂ REALITATEA

Capitolul Fii conştient de ceea ce eşti capabil

Capitolul **a:** Nesiguranţa e gălăgioasă, adevărata încredere e

tăcută

Capitolul R: Alege-ti bătăliile

AL DOILEA PILON AL UNUI CARACTER DUR: ASCULTĂ-TI CORPUL

Capitolul 6: Emoţiile sunt

mesageri, nu dictatori Capitolul 7:

Controlează-ţi vocea din cap

AL TREILEA PILON AL UNUI CARACTER DUR: REACŢIONEAZĂ CONŞTIENT

Capitolul 8: Mentine-ti echilibrul mintii

Capitolul Q: la-o uşor ca să nu intri în panică

AL PATRULEA PILON AL UNUI CARACTER DUR: DEPĂŞEŞTE DISCONFORTUL

Capitolul 10: Clădeşte fundaţia pentru lupta cu lucrurile dificile

Capitolul 11: Caută sensul în disconfort *Mulţumiri*

Note

Pentru Hillary, care îmi arată

continuu ce înseamnă dragostea şi compasiunea. Eşti cel mai sincer şi mai bun om din lume. Dedicarea ta faţă de toţi cei din jur este o inspiraţie constantă pentru mine. Te iubesc.

în memoria lui Tom Abbey, care m-a învăţat ce înseamnă să fii modest, receptiv şi mereu optimist.

în memoria lui Matt Cobb, care m-a învăţat ce înseamnă să te dedici explorării propriilor limite.

Introducere

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII DUR CU ADEVĂRAT

CAPITOLUL 1

Tipi duri care îşi descoperă adevărata forţă interioară

încăpăţânat. Hotărât. Rezistent. Stoic. Tărie emoţională. Netulburat. Perseverent. Astfel de cuvinte le-au venit în minte unor studenţi atunci când au fost întrebaţi ce înseamnă să fii dur. Când au fost

[3]

chestionaţi 160 de sportivi de elită, cuvântul „perseverenţă“ a fost

câştigător. Citind aceste descrieri, celor mai mulţi dintre noi ni se conturează în minte o anumită imagine. Poate cea a unui jucător de fotbal care îsi fixează la loc umărul dislocat si cere să intre
[3]
din nou pe teren sau poate cea a lui Craig MacTavish, retras în anul 1997, ultimul jucător din NHL care a jucat fără cască. Pentru alţii, imaginea ar putea fi aceea a unui erou militar rănit sau a unei mame care trece peste orice disconfort pentru copilul ei. Sunt şanse mari ca imaginea cea mai comună să fie aceea a unui individ care depăşeşte adversitatea, durerea sau suferinţa.
[3]

Aşa îi percepem pe cei duri: ca fiind cei care depăşesc obstacolele printr-o combinaţie de perseverenţă, disciplină şi stoicism. Iar dacă suntem complet sinceri, de fiecare dată când ne gândim la „un tip dur“, mulţi îşi imaginează o matahală puternică.

De-a lungul unei cariere de 50 de ani ca antrenor, timp în care a activat la trei universităţi, Bobby Knight a ajuns la un CV impresionant. A câştigat peste 900 de meciuri, ajungând pe locul 3 din toate timpurile la baschetul universitar, s-a aflat în top 4 de cinci ori şi a câştigat trei campionate

naţionale NC A A—. Cel mai important succes a fost cu echipa din Indiana, din anul 1976. A câştigat fiecare meci pe care l-a jucat, urcând în clasament în turneul NC A A cu o victorie contra echipei din Michigan, care a marcat un final de sezon perfect şi primul campionat naţional pentru Knight. De atunci, nicio echipă nu a putut atinge acest record. Privind în urmă, Knight a descris ce anume i-a deosebit de toţi ceilalţi: „Era o echipă aproape imposibil de bătut, datorită durităţii, forţei şi anvergurii ei. -

Pentru un om care şi-a început

cariera de antrenor la West Point, duritatea psihică era ceva uşor de definit: „Capacitatea de a depăşi obstacole. Să nu îţi
permiţi să îţi plângi de milă.“- în mare parte, echipele lui se încadrau în această definiţie, pentru că jucau baschet disciplinat şi cu încăpăţânare. în timp ce tendinţa în baschet este să te concentrezi pe a face spectacol şi pe a aduna puncte, echipa lui se concentra pe mai puţin spectaculoasa apărare. Au inventat o tehnică de apărare om-la-om care punea la încercare disciplina, etica de muncă şi perseverenţa jucătorilor ei. Şi a dat rezultate.

Exista o singură problemă. Nu funcţiona pentru toată lumea. Cel care îşi conducea jucătorii către culmile victoriei era la fel de cunoscut pentru strategiile câştigătoare, dar şi pentru ieşirile sale temperamentale şi pentru metodele abuzive. Succesul lui Bobby Knight pe teren este de netăgăduit. Convingerea lui că să fii dur este un factor esenţial al performanţei este susţinută atât de cercetări, cât şi de experienţă, însă metodele lui de a o atinge sunt cel puţin îndoielnice, dacă nu chiar abuzive.

Atârna tampoane în dulapurile

jucătorilor pe care îi considera „slabi“ îi înjura pe jucători, fiind acuzat şi că le ordona managerilor să lipească în camerele acestora fotografii cu organe genitale feminine, în 1991, a apărut o înregistrare a uneia dintre tiradele sale: „Ce tâmpenie! O să vă tăbăcesc curu’ A
trebuit să stau un an întreg cu un record de 8 la 10 în nenorocita asta de ligă, dacă mă mai puneţi vreodată
în poziţia asta, o să vă distrug!“- Odată, a adus o bucată de hârtie igienică din baie, murdară de fecale, ca să le arate jucătorilor ce crede

despre ei. Apoi au avut loc şi agresiuni fizice, marcate de faimoasa filmare cu Knight care îl strângea de gât pe unul dintre jucători în timpul antrenamentului. Totul în numele dezvoltării durităţii sufleteşti, în versiunea lui Knight.

„Slabi“. Organe genitale feminine. Punerea la îndoială a bărbăţiei. Toate aceste acţiuni ne arată care

era definiţia durităţii psihice în concepţia lui Knight - o concepţie fondată pe a nu arăta niciun fel de slăbiciune, pe depăşirea forţată a obstacolelor şi pe folosirea fricii pentru a impune autoritate şi

control. O definiţie pe care acum o vedem ca învechită, în încercarea de a distanţa asemenea practici barbare de lumea în care trăim în prezent. însă este o idee care încă domină terenurile şi sălile de spectacol. Suferim de o lipsă fundamentală de înţelegere a ceea ce înseamnă să fii dur, iar această lipsă se simte şi în afara terenurilor de baschet.

Parentingul dur

Foarte exigent. Rece şi insensibil Autoritar. Comunicare unilaterală. Pedepse dure. Nu, nu descriem

manualul de antrenament al lui Bobby Knight, ci unul dintre cele patru stiluri principale de parenting.

în anii ’60, Diana Baumrind, psihologă specialistă în ştiinţa dezvoltării, a revoluţionat felul în care înţelegem parentingul. în urma cercetării şi a procesului de observaţie, a descoperit că stilurile de parenting pot fi clasificate în funcţie de doi factori: receptivitate şi exigenţă. Baumrind a definit receptivitatea ca fiind „măsura în care părinţii cultivă intenţionat individualitatea, autoreglarea şi afirmarea de sine prin apropiere, sprijin şi conştientizare a

nevoilor şi cerinţelor specifice ale copiilor lor“-. Cu alte cuvinte, cât de bine răspund şi reacţionează părinţii faţă de nevoile copiilor lor? După ce pierde un meci de fotbal, îţi întâmpini copilul cu căldură şi sprijin sau începi să îi critici stilul de joc?

Pe de altă parte, exigenţa se referă la „pretenţiile părinţilor faţă de copii, ca aceştia să se integreze în unitatea familială, conform propriilor exigenţe privind maturitatea, supravegherea, eforturile disciplinare şi disponibilitatea de a-i trage la răspundere pe cei care nu se conformează“. Cu alte cuvinte, cât

de mari sunt aşteptările părinţilor faţă de copii şi cât de mult control exercită asupra lor pentru a-i disciplina sau influenta?[3]

Analizând aceste două caracteristici, Baumrind a descoperit că majoritatea părinţilor se încadrează în cele trei categorii care rezumă principiul Goldilocks—. Dacă un părinte arată un nivel prea scăzut de exigenţă şi un nivel prea ridicat de receptivitate, înseamnă că este prea slab şi i-ar permite copilului orice. Dacă un părinte arată un nivel ridicat de exigenţă şi un nivel scăzut de receptivitate, înseamnă că este prea dur, prea autoritar şi că se

bazează pe disciplină aspră, acordând prea puţină atenţie nevoilor copilului.

Părinţii cu un stil autoritar nu au încredere în capacitatea copiilor de a lua decizii bune. Părintele conduce, iar copilul ascultă. Părinţii autoritari se bazează pe frică, pe ameninţări şi pe pedepse pentru a se asigura că cei mici vor face alegeri bune. Un mod obişnuit de exprimare printre părinţii autoritari ar putea fi: „Trebuie să faci asta, pentru că aşa am spus eu.“ într-un studiu desfăşurat în rândul a peste 1 000 de părinţi, doar 31% dintre părinţii autoritari au afirmat că „şi-ar

iubi copiii necondiţionat“-. Când vine vorba despre motivaţie, ei se bazează pe pedepse, nu pe recompense.

Un părinte autoritar este uşor de identificat. Dacă- şi vede copilul ratând o aruncare la coş, este primul care trece direct la critică. Este părintele care îşi pedepseşte copilul după ce ia o notă mică şi îl încuie în cameră ca să înveţe, fară să îi ofere sprijin pentru îmbunătăţirea notelor, cu excepţia unei sugestii răsuflate de a „depune mai mult efort“. Este tatăl care crede că rolul lui este să îşi „întărească“ băiatul; să îi ordone să suporte, să nu se plângă, să se

maturizeze şi să nu arate niciodată că îi este frică. Chiar dacă viziunea s-a schimbat în prezent, mulţi părinţi nu doar că văd disciplina aspră ca fiind benefică, ci percep lipsa ei ca pe un semn al „slăbirii“ Americii. într-unul dintre studii, 81% dintre americani au afirmat că părinţii sunt prea înţelegători cu copiii lor. Nu este vorba doar despre antrenori; mulţi părinţi continuă să creadă că prea multă căldură sau sprijin reprezintă un semn de slăbiciune.

Asta nu înseamnă că pedepsele sau exigenţele sunt un lucru rău, ci că, în primul rând, să pedepseşti un copil sau să îi spui să „depună mai

mult efort“ nu conduce întotdeauna la rezultatele dorite, iar în al doilea rând, atunci când aşteptările depăşesc cu mult sprijinul acordat, ajungem la un stil de parenting autoritar. Principiul Goldilocks, al echilibrului, este atins atunci când şi aşteptările, dar şi sprijinul sunt la fel de ridicate: pretenţii mari, însoţite de căldură şi de înţelegere. Toţi părinţii se află undeva în acest grafic şi se deplasează în susul sau în josul lui, în funcţie de context. însă atunci când pretenţiile şi sprijinul se află într-un dezechilibru major, încep să apară probleme.

Deşi cercetarea lui Baumrind se

aplica iniţial relaţiei dintre părinte şi copil, principiile se aplică şi la relaţiile noastre cu ceilalţi. La un moment dat, am ajuns să fim foarte confuzi cu privire la ce înseamnă să fii dur. De la antrenori la părinţi, până la a conduce o echipă la locul de muncă, am păstrat doar partea de exigenţă din ecuaţie şi am uitat de cealaltă parte: căldura, îngrijirea şi răspunsul la nevoile celorlalţi.

Să fii aspru

Aspru: împietrit, desensibilizat, indiferent. Nu trebuie să ne uităm decât la limbajul asociat adesea cu

caracterul dur. Punem eticheta de caracter „slab“, care trebuie să „se întărească“, unor echipe sau indivizi, implorându-i să „nu arate semne de slăbiciune“. Idealizăm scenariul din *Karate Kid* - fiind agresat la şcoală, eroul nostru devine mai puternic şi se întoarce să se răzbune, să îl înveţe pe agresor o lecţie. în sporturile de tineri, ne trimitem copiii să dea ture de alergare sau să facă exerciţii de tip *burpee* nu pentru că ar avea relevanţă pentru adaptarea la un antrenament anume, ci pentru „a-i întări“. în numele rezistenţei, raţionalizăm absurdul. în cartea sa *Until It Hurts*,

Mark Hyman povesteşte că a vizitat cluburi sportive pentru tineri din toată ţara şi a fost martor la vărsături după antrenament, la tirade încărcate de insulte şi la multe altele. Care era justificarea pe care o aveau părinţii pentru faptul că îşi învăţau copiii de 11 ani să depună efort până vomită? „Abordarea severă este necesară pentru a-i face pe copii să îşi acceseze
războinicul de lacrosse din interior.“-

Prea multă vreme, definiţia pe care am dat-o durităţii sufleteşti s-a învârtit în jurul convingerii că cei mai duri indivizi sunt insensibili, nu se

tem de nimic, îşi înfrânează orice reacţie emoţională şi ascund orice semne de vulnerabilitate. Cu alte cuvinte, cei care sunt aspri.

Agravând această confuzie, am ajuns să asociem caracterul dur cu masculinitatea si cu un etos macho, cu mentalitatea de a nu arăta niciodată slăbiciune, de a munci din greu până la capăt şi de a juca indiferent de durere. Vocabularul nostru este ilustrativ: le spunem copiilor noştri să „fie bărbaţi“ sau, în termenii mai grosolani pe care îi auzim pe terenurile de sport din toată ţara, să „nu mai fie pămpălăi“ Sau, aşa cum rezumă replica

faimoasă din filmul *Liga feminină de baseball*- aşteptările din domeniul sportiv: „In baseball nu există lacrimi!“

Masculinitatea este atât de înrădăcinată în imaginea a ceea ce înseamnă să iii dur, încât, dacă întrebi o serie de indivizi cum arată o persoană dură, o singură imagine domină gândirea: mai degrabă The Rock sau Vin Diesel decât o femeie minionă la fel de curajoasă. Forţa brută, însoţită de o doză mare de încredere în sine şi de bravadă compun imaginea noastră preferată a individului dur. Insă, după cum urmează să constatăm, cei care

arată semne exterioare de masculinitate sunt adesea „cei mai slabi“. Pe de altă parte, femeile, care suportă durerea în tăcere mult mai bine decât bărbaţii, după cum o arată constant
cercetările-, ar putea reprezenta definiţia corectă a durităţii psihice - una bazată pe realitate, nu pe o falsă încredere în sine şi pe lăudăroşenie.

Definiţia pe care o dăm caracterului dur în lumea din jurul nostru este defectuoasă. îl confundăm cu masculinitatea, cu bărbăţia si cu stoicismul. Modelul vechi al durităţii sufleteşti îşi

găseşte reprezentarea în şcoala lui Bobby Knight, la părinţii autoritari şi la modelul de leadership aspru. Este vorba despre mitul „războinicului interior“, construit pe convingerea eronată că la originea rezistenţei stă un fel de exigenţă dură. Este o rămăşiţă de pe vremea când sergenţii coordonatori de antrenamente militare (şi antrenorii, şi părinţii care urmau acelaşi comportament) dictau viziunea noastră asupra conceptului. Duritatea sufletească a fost deturnată. Am acordat prioritate manifestărilor exterioare în detrimentul adevăratei puteri

interioare, iar consecinţele nu întârzie să apară.

Decăderea viziunii aspre asupra durităţii sufleteşti

La data de 29 mai 2018, echipa de fotbal a University of Maryland ţinea antrenamente care presupuneau zece ture de alergare a câte 110 de metri fiecare. Pe la tura a şaptea, Jordan McNair, în vârstă de 19 ani, a început să arate semne de oboseală profundă. Potrivit relatărilor, McNair avea crampe şi începuse să alerge aplecat, ceea ce însemna că nu era

vorba doar despre oboseala obişnuită a unui jucător care decide că nu mai poate continua. Corpul lui începuse să protesteze, îşi atinsese limita şi striga după ajutor. In loc să îl scoată din antrenament, antrenorii l-au forţat şi mai mult, ţipând la el să îşi „ridice [...] de jos“ şi să „îşi mişte [...] pe teren“-. Până la ultima tură, înregistrările video îl arată pe McNair înconjurat de coechipierii care îl ajută să parcurgă ultimii câţiva
metri în ritm de mers.- După ce s-a plâns de crampe, a durat 34 de minu-te până când antrenorii l-au scos de pe teren şi încă 28 de minute până când au sunat la

serviciul de urgenţă. S-au scurs o oră şi 28 de minute de la ultima tură până când ambulanţa l-a dus la spital. McNair a murit la spital două săptămâni mai târziu din cauza insolaţiei, provocată în parte de reacţia întârziată de a-i acorda ajutor medical, dar şi de incapacitatea de a delimita gândul de a continua indiferent de durere şi pericolul real,

în ultimii zece ani, au apărut din ce în ce mai multe decese şi vătămări ale jucătorilor, în mare parte din cauza unei convingeri eronate cu privire la dezvoltarea unui caracter dur. Rabdomioliza este o afecţiune medicală odinioară rară,

care presupune intrarea produselor eliminate de ţesutul muscular distrus în fluxul sanguin, suprasolicitând rinichii, care încearcă să îl filtreze. în cazuri extreme, se ajunge la deces. O boală care odinioară era cauzată de infecţii sau consum de droguri s-a transformat într-o afecţiune comună, din cauza multiplelor cazuri apărute ca urmare a antrenamentelor extreme, flotări, genuflexiuni, *burpee*-uri şi alte exerciţii repetate la infinit nu pentru a îmbunătăţi starea fizică, ci pentru a „testa“ limitele sportivilor.— Astfel, după cum a descris profesorul în business sportiv de la Ohio University, B.

David Ridpath, scopul acestor antrenamente nu este condiţionarea: „Inspirat de antrenorul principal care îşi doreşte fie să îi întărească pe jucători, fie să îi filtreze pe cei care pot accesa burse, antrenorul îi va «condiţiona» adesea pe aceştia din
răzbunare şi din dorinţa de a-i face să sufere.“— Deşi avem impresia că am evoluat în ceea ce priveşte performanţa sportivă, antrenamentele extreme în numele dobândirii unui caracter hotărât încă se practică şi sunt deosebit de dăunătoare.

Deşi la şcoală sau acasă nu

survin decese ca urmare a unei abordări autoritare, cercetările arată că există consecinţe de durată la nivel psihic. Parentingul autoritar duce la niveluri mai scăzute de independenţă, comportamente mai agresive şi o predispoziţie mai mare la abuz de substanţe şi comportament periculos.— Stilul exigent şi posesiv eşuează şi în sporturi, fiind asociat pe teren cu o motivaţie scăzută şi cu niveluri crescute de epuizare

i ^

emoţională, burnout şi frica de eşec. —

Acesta lasă de dorit chiar şi în

ceea ce priveşte disciplina, domeniul în care ai crede că un stil exigent ar avea succes. Intr-un studiu realizat asupra a 1 200 de părinţi, parentingul autoritar s-a dovedit a fi asociat
cu un procent mai ridicat al rebeliunii juvenile.— Acest sistem eşuează chiar şi în mediile în care pare a fi soluţia logică: în armată. In armata israeliană, cei care au crescut într-un mediu autoritar s-au adaptat la provocările vieţii militare mult mai greu decât colegii lor care au crescut într-un mediu caracterizat de afecţiune.— Stilul autoritar creează aparenţa de

disciplină, fără a o cultiva în mod real.

Destul de ironic, predarea, parentingul sau antrenarea pentru această versiune a „tăriei de caracter“ creează indivizi fragili şi dependenţi. Ce va face un copil care a învăţat să urmeze regulile fără crâcnire, din frică, atunci când părinţii nu sunt prezenţi să îi dicteze comportamentul? Ce va face un adult care a fost învăţat să se bazeze pe teamă ca factor motivant atunci când este lăsat în pace în lumea reală? Ce va face un jucător de fotbal care învaţă să îşi împingă limitele doar dacă un antrenor îi urlă

în faţă atunci când se află singur pe teren? Răspunsul se află în replica unui tânăr după ce a fost întrebat despre experienţa sa cu pedepsele în sport: „Antrenorii folosesc exerciţiile ca formă de pedeapsă, pentru că vor să devii mai puternic [...]. îţi intră în cap şi începi să te gândeşti: «Trebuie să depun mai mult efort. Trebuie să muncesc mai mult, pentru că nu vreau să fiu pedepsit.»“— Acest tânăr nu voia să muncească mai mult pentru că îşi dorea să devină mai bun, să câştige meciuri sau pentru vreun alt motiv intrinsec. El voia doar să evite pedeapsa. Acesta este mesajul

inerent pe care îl transmitem.

Să declari modelul de şcoală veche ca fiind modalitatea potrivită de a dezvolta un caracter dur echivalează cu ideea că cea mai bună metodă de a-i învăţa pe copii să înoate este să-i arunci în cea mai adâncă piscină. Pentru unii dintre ei, metoda va da rezultate, însă pentru mulţi va însemna un dezastru. Există moduri mai eficiente de a ne asigura că toată lumea deprinde aptitudinile necesare pentru a fi cu adevărat dură.

Redefinirea caracterului dur

Problema este că, în încercarea de a ne întări prin metode aspre, ne-am condiţionat să reacţionăm din frică şi la manifestările de putere. Continuăm indiferent de disconfort, pentru că ne imaginăm că cineva se află deasupra noastră şi ţipă la noi sau că un eşec ne va atrage o pedeapsă. Am fost condiţionaţi să vedem exteriorul ca fiind mai important decât interiorul şi că aparenţa durităţii („Nu-mi este frică de nimic!“) este mai importantă decât cum gestionăm situaţiile dificile. Dacă eliminăm factorii fricii,

puterii şi controlului, individul nostru „dur“ rămâne fără capacităţile necesare pentru a face faţă adversităţii. Noţiunea veche a durităţii îi pune un ciocan în mână şi se aşteaptă să îşi distrugă problemele cu el. însă duritatea psihică reală nu este echivalentă cu asprimea.

Prea multă vreme am confundat caracterul dur cu ceva mult mai sinistru. Am făcut greşeala pe care a făcut-o şi Bobby Knight şi pe care o fac şi părinţii autoritari: am confundat aparenţa forţei cu forţa însăşi şi am confundat asprimea cu impunerea disciplinei, dar toate

acestea sunt impresii false.

Duritatea falsă este uşor de identificat. Se regăseşte chiar şi la Bobby Knight, care pierdea controlul şi avea accese de furie în numele „disciplinei“. Este aparenţa de putere fără nimic substanţial care să o susţină; este ideea că să fii dur înseamnă să te iei la ceartă şi la bătaie, tipul care începe un conflict la sala din cartier, posterul anonim care transmite ideea de duritate de pe panourile publicitare; este agresorul de la şcoală; este şeful care îşi ascunde nesiguranţa ţipând la subordonaţi, antrenorul de forţă care cere atât de mult de la sportivi,

încât se rănesc sau li se face rău frecvent; este individul căruia îi e mai uşor să îl urască pe „celălalt“ decât să îşi înfrunte propria durere şi suferinţă; este părintele care confundă exigenţa cu disciplina; este antrenorul care confundă controlul cu respectul, dar şi majoritatea dintre noi, care am confundat semnele exterioare de duritate cu încrederea şi motivaţia internă. Am fost păcăliţi de un tip de duritate falsă, care de fapt este:

- alimentată de control şi putere;
- dezvoltată prin frică;

- alimentată de nesiguranţă şi
- bazată pe aparenţă în detrimentul substanţei.

Cu toate acestea, ne aflăm într-o nouă eră, în care noile cercetări în ştiinţa şi psihologia depăşirii provocărilor indică o definiţie radical diferită a durităţii. Pe terenul de sport, în clasă sau în sala de şedinţe, forţa şi rezilienţa nu provin din înfruntarea orbească a adversităţii sau din convingerea că a ne împinge dincolo de limite produce rezultate. Dimpotrivă, adevărata duritate psihică înseamnă să te opreşti când simţi disconfort sau când doare, să dai atenţie problemei şi să creezi şi

spaţiul necesar pentru a acţiona chibzuit. Să ai un caracter dur înseamnă să iei decizia potrivită cu mintea limpede, să-ţi gestionezi disconfortul pentru a lua cea mai bună decizie. Cercetările arată că acest model de duritate este mult mai eficient în obţinerea de rezultate decât cel anterior.

Adevărata duritate psihică este mult mai greu de obţinut decât cea falsă. Pentru a înţelege ce înseamnă ea, să ne gândim la exemplul unui alt antrenor de succes, unul care le permite jucătorilor să fie ei înşişi, încurajându-i „să vadă lumea în felul lor“. Un antrenor care încurajează

exerciţiile de meditaţie şi yoga şi care îşi îndeamnă jucătorii să se relaxeze aruncând cercuri pe băţ după o şedinţă în care s-au încins spiritele. După cum relatează unul dintre cei mai buni jucători: „Niciodată nu are o atitudine negativă şi nu ţipă la noi. Găseşte o metodă prin care să transforme o greşeală în «17
ceva pozitiv. —

Pete Carroll nu este un sfânt, ci este antrenor. După ce şi-a pierdut poziţia de antrenor principal în NFL în anii ’90, Carroll a încetat să îi mai imite pe ceilalţi şi şi-a urmat propria cale. Poate sună ca şi cum ar fi un antrenor relaxat, „de-al jucătorilor“,

nepăsător faţă de echipă, însă Carroll este unul dintre singurii trei antrenori din istorie care au câştigat şi campionatul NCAA, şi pe cel de Super Bowl. Şi el crede în duritatea sufletească.

Carroll vrea să se poată baza pe jucători atunci când vine vorba despre meci. însă, în loc să se bazeze exclusiv pe disciplină, el crede că duritatea provine din ceva cu totul diferit: din motivaţia intrinsecă de a rămâne concentrat, din acceptarea provocărilor şi revenirea rapidă dacă lucrurile nu merg aşa cum ţi-ai dorit, din perseverenţă şi pasiune. Carroll nu

se abţine de la a-i pune pe jucători în situaţii dificile, ci le integrează în antrenamentele lui „competitive“. însă recunoaşte că rolul lui este acela de a le dezvolta aptitudinile necesare pentru gestionarea adversităţii. Carroll a relatat pentru *The Bleacher Report*: „îi învăţ pe băieţi cum să aibă suficientă încredere în ei, să creadă în pregătirea şi în capacităţile lor, iar ei ies pe
teren şi se comportă ca atare.“—

Carroll încearcă să le dezvolte duritatea reală - cea care înlocuieşte controlul cu autonomia, aparenţa cu substanţa, avansarea rigidă cu

flexibilitatea şi adaptabilitatea, motivaţia din frică cu motivaţia intrinsecă şi nesiguranţa cu o încredere silenţioasă. A venit momentul să ne îndepărtăm de modelul bazat pe o forţă aparentă, pe putere şi pe orice altă metaforă violentă din armată. Dacă îţi închipui că Pete Carroll este doar o excepţie, gândeşte-te la Don Shula, la Bill Walsh şi la Tony Dungy, care sunt printre cei mai de succes antrenori din istoria NFL. în baschet, gândeşte- te la John Wooden, la Dean Smith, la Brad Stevens sau la Mike D'Antoni, care, într-o discuţie despre abordarea lui faţă de

feedbackul jucătorilor, mi-a spus: „Aici ne menţinem optimismul“ După cum a rezumat Ken Reed, autorul cărţii *Ego vs. Soul in Sports*: „Pentru fiecare Lombardi sau Bobby Knight pe care mi-i dai, eu pot să îţi dau un antrenor cu la fel de mult succes (dacă nu mai mult) care să aibă o abordare umanistă. [.,.] în ciuda succesului unora ca Wooden, Shula, Dungy, Stevens şi alţii, societatea ne-a condiţionat să credem că antrenorii autocraţi sunt mai buni, că au parte mai des de victorii. Este un mit, un cerc

vicios. —

Repet, aceasta nu este doar o

teorie, ci ştiinţă. în 2008, cercetătorii de la Eastern Washington University au început să exploreze relaţia dintre stilul de leadership şi dezvoltarea durităţii.— După cercetări realizate pe aproape 200 de jucători de baschet şi pe antrenorii lor, au ajuns la concluzia că „rezultatele studiului par să sugereze că «secretul» stimulării rezistenţei mintale nu se află în stilul autocrat, autoritar sau asupritor. Paradoxal, el rezidă în capacitatea antrenorului de a forma un mediu care pune accentul pe încredere şi incluziune, pe modestie şi muncă“.

Adevărata duritate presupune să dispui de instrumentele necesare pentru a gestiona dificultăţile. Presupune să-i înveţi şi pe ceilalţi ce ştii tu. Duritatea falsă creează fragilitate, reacţie la frică, reprimare a emoţiilor şi încercarea de a merge mai departe indiferent de situaţie sau de cerinţe. Adevărata tărie sufletească ne motivează să lucrăm împreună cu corpul şi cu mintea noastră, nu împotriva lor, să înfruntăm realitatea situaţiei si soluţiile aflate la îndemână, să ne folosim de feedback ca de o informaţie care ne ghidează, să ne acceptăm emoţiile şi gândurile care intervin şi să

dezvoltăm o gamă de reacţii potrivite fiecărei provocări în parte. Duritatea presupune să ai spaţiul necesar pentru a lua decizia corectă chiar si în condiţii de disconfort.

Duritatea sufletească presupune să navighezi prin acel disconfort, în orice formă ar apărea: a anxietăţii, a fricii, a durerii, a nesiguranţei sau a oboselii. Nu cu un buldozer sau cu încăpăţânare, ci lent. Uneori, asta presupune să depăşeşti, să ocoleşti, să traversezi disconfortul sau să aştepţi până când dispare. Atunci când considerăm duritatea ca fiind capacitatea de a acţiona într-un moment de disconfort, putem observa că ea înseamnă mult mai

mult decât tăria de caracter sau puterea de a munci din greu. Putem schimba felul în care înţelegem, trăim şi reacţionăm la disconfort. Fiecare pas necesită un set de aptitudini şi o abordare diferită; necesită mai multe unelte, nu doar un ciocan.

Adevărul este că acest model de duritate psihică, ce presupune să navighezi prin disconfort, nu să treci peste el, nu este unul nou. Armata, considerată adesea drept chintesenţa durităţii exigente, macho şi extremă, a perfectat celălalt model de rezilienţă timp de zeci de ani. La fel ca părinţii

pretenţioşi care au uitat că trebuie să fie şi sensibili, aşa şi noi am preluat rolul sergentului de instrucţie, dar am uitat de pregătire şi de sprijin.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

> Adevărata duritate psihică înseamnă să te opreşti când simţi disconfort sau când doare, să dai atenţie problemei şi să creezi spaţiul necesar pentru a acţiona chibzuit. Ea presupune să-ţi gestionezi disconfortul, pentru a lua

cea mai bună decizie.

în căutarea adevăratei durităti sufleteşti

Şapte oameni se aflau la linia de start. Şase dintre ei purtau culorile specifice University of California, Berkeley, albastru şi auriu, iar eu eram singurul sportiv care afişa roşul şi albul de la University of Houston. Eram aliniaţi pentru a concura pe traseul Don Bowden Mile. în 1957, Bowden, un student la facultatea de economie în vârstă de 20 de ani, a devenit primul

american care a depăşit legendarul record de două minute şi jumătate pe kilometru. După 50 de ani, şi noi urmăream acelaşi lucru.

Când s-a dat startul, m-am avântat direct pe poziţia a treia, chiar în spatele „iepurilor“ (cei care dau ritmul şi se retrag la jumătatea cursei). Pe un teren atât de mic, tactica era simplă: să ajung în faţă, ca să-mi pot fixa privirea pe spatele alergătorului dinaintea mea şi să îmi opresc creierul. Apoi, când mai aveam puţin peste o tură până la final, să mă reconectez, folosindu-mă de puterea mintală pentru a trece de durere şi oboseală.

în prima jumătate a cursei, cu cât gândeşti mai puţin, cu atât mai bine. Este un efort mintal irosit. Nimeni nu câştigă cursa în prima jumătate a unei competiţii de anduranţă; doar o pierde. Asta înseamnă şi mai puţine gânduri despre durerea iminentă şi mai puţine îndoieli cu privire la menţinerea ritmului până la final. Cu toţii avem diferite moduri în care facem faţă senzaţiei de arsură a muşchilor, a plămânilor şi nesiguranţei că nu vom avea suficientă energie pentru a ajunge la final. Strategia mea, perfecţionată de-a lungul a zeci de curse, era să

mă deconectez şi să alerg relaxat până în momentul în care avea să înceapă adevărata cursă, îmi stocam energia mintală pentru a combate valul de disconfort care îsi arăta fata în ultima tură.

Prima tură a zburat în 60 de secunde. „Exact conform planului“ a fost singurul gând care mi-a trecut prin minte. Magia unei curse de patru minute era că necesita foarte puţină matematică - un bonus binevenit pentru un creier lipsit de oxigen. Chiar şi matematica simplă a numărării celor patru ture devine surprinzător de dificilă în timpul unui

asemenea efort. Patru ture, fiecare în 60 de secunde sau mai puţin, şi premiul e al tău. în timp ce treceam de marcajul de la jumătatea cursei, un antrenor a strigat din interiorul terenului „Unu cincizeci şi nouă... două minute!“ Totul decurgea conform planului. Mintea mea era calmă, dar concentrată, Se apropia momentul în care trebuia să ies din modul de autopilot şi să văd ce mai am în rezervor. Să văd dacă pot încheia perfect cursa.

Fiecare sportiv are propriile semne de oboseală care îl dau de gol. Unii depun mai mult efort în respiraţie, gâfâind după mult doritul

oxigen. Alţii au semne fizice: o ridicare de umeri, un braţ care se scutură violent sau o figură contorsionată de durere. Oboseala ne face vulnerabili, facându-i să clacheze chiar pe cei mai stoici şi mai rezistenţi dintre sportivi. Fiecare alergător îşi cunoaşte semnalul, iar dacă participi la suficient de multe competiţii cu ceilalţi, ajungi să le cunoşti şi pe ale lor. Un sportiv din faţa ta ar putea începe să se aplece uşor pe spate, dându-ţi indiciul că pierde controlul asupra mijlocului. Braţele s-ar putea mişca mai frenetic, indicând că preiau controlul, fiindcă picioarele îi

cedează. Oboseala dezvăluie cele mai mari slăbiciuni,

în sutele de curse la care participasem până atunci, slăbiciunea mea fusese întotdeauna legată de picioare. Acolo îşi făcea simţită prezenţa prietena mea, oboseala. Pe de altă parte, puteam întotdeauna să mă încred în respiraţie - era ritmică şi sub control - chiar dacă restul corpului ceda. Uneori, mă foloseam de acest lucru în avantajul meu, făcând câte o mică observaţie în mijlocul cursei, cu speranţa că îi voi păcăli pe ceilalţi competitori să creadă că mă descurc mai bine decât în realitate.

Străbătuserăm 900 de metri din cursa de 1 609 metri, când mi-am dat seama că ceva e în neregulă: a apărut o senzaţie în gât, care mă strângea şi mă sufoca, respiram ciudat, ca şi cum aş fi înghiţit apă pe partea greşită. Concentrarea mi s-a spulberat, mintea pe care încercam să o menţin pe autopilot a intrat în acţiune, ca şi cum ar fi pornit o alarmă la bord. „Ce s-a întâmplat? De ce respir cu greutate? Este prea curând. Picioarele sunt în regulă. Gata? Mai ai aproape jumătate de cursă de alergat. S-a terminat.“ S-a ales praful de calmul meu.

Am încercat să combat panica,

trecând prin toate trucurile pe care le acumulasem în cei peste zece ani de alergat: să împart cursa în segmente mai mici, uşor de gestionat, să ignor oboseala, avansând în ciuda ei; nu era ceva nou pentru mine. Panica făcea parte din cursă, iar preţ de câteva momente, a funcţionat. Mi- am aplecat capul, hotărât să suport senzaţia pe care tocmai o trăiam. La urma urmelor, aveam rezistenţă, altfel nu aş fi ajuns atât de departe, m-am gândit. Rezistentă. Ultimul dintre cei care dăduseră tonul era

pe punctul de a renunţa, iar eu mă aflam ascuns chiar în spatele

primului sportiv de la Cal. încă o tură şi jumătate până la glorie, aş putea să rezist.

La mai puţin de 100 de metri, vocea mea interioară a strigat: „Nu pot să respir. Ce se întâmplă? Nu pot să respir!“ De fiecare dată când încercam să inspir, mă înecam, ca şi cum ceva mi-ar fi blocat căile respiratorii. M-am retras în interiorul pistei şi m-am oprit brusc, aruncându-mi capul pe spate, ca şi cum aş fi sperat că astfel mi se vor deschide căile respiratorii. M-am prăbuşit în genunchi. După câteva momente de panică, mă simţeam ca şi cum cineva şi-ar fi băgat mâna pe

gâtul meu şi mi l-ar fi deblocat. îmi amintesc că mă întrebam: „Ce naiba a fost asta?“

Ca sportiv, întotdeauna mă mândrisem cu „rezistenţa“ mea. în liceu, eram celebru pentru faptul că vomitam aproape după fiecare cursă, forţându-mă până la limita epuizării. Unul dintre antrenorii mei de la facultate, Theresa Fuqua, mi-a spus odată: „Tu alergi cu intensitate. Nu există niciodată dubii cu privire la efortul depus, întrebarea este dacă şi corpul tău va atinge rezultatele pe care şi le doreşte mintea la momentul respectiv.“ în câteva secunde trecusem de la a avea

controlul asupra corpului şi minţii mele la a-l pierde.—

în anul următor, am căutat o explicaţie pentru ceea ce se întâmplase în acea zi. După zeci de analize, de la endoscopie şi ecocardiograme la teste de efort, am descoperit un diagnostic. După consultaţii cu şase specialişti din toată ţara, un alergolog la curent cu ultimele cercetări şi cu talentul de a rezolva probleme obscure a găsit răspunsul. Dr. Stephen Miles m-a diagnosticat cu disfuncţie a corzilor vocale (DCV).

Corzile vocale se află în laringe, în gât, şi joacă rolul pe care îl

reflectă denumirea lor (formează sunete), dar au un rol şi în respiraţie. Se deschid larg atunci când inspiri şi se închid parţial atunci când expiri. Au şi o a treia funcţie, aceea de protecţie. Se închid pentru a proteja căile respiratorii inferioare de orice ar încerca să treacă prin ele. Mişcarea de deschidere şi de închidere a corzilor vocale este controlată aproape în totalitate de reflex. Nu implică gândire, ci se deschid şi se închid singure. La cei care suferă de DCV, acest proces o ia razna. Mişcările corzilor vocale se dereglează, închizându-se atunci când ar trebui să se deschidă şi

blocând, în esenţă, căile respiratorii atunci când inhalezi. Potrivit teoriei actuale, corzile vocale devin hipersensibile, pregătite să se închidă în orice moment, ca un paznic entuziasmat care este pregătit să-şi apere poziţia la cel mai mic semn de pericol.

Este un reflex care nu funcţionează cum trebuie, în cazuri severe, ca al meu, acest lucru conduce la senzaţia neplăcută de a nu putea inspira cum trebuie. Aceste simptome fizice sunt adesea însoţite de panică, frică şi anxietate. Pe măsură ce oamenii care suferă de DCV resimt trauma de a nu putea

respira, sentimentul de frică nu face altceva decât să se amplifice.

Ce anume cauzează dereglarea corzilor vocale? Cum încetează un proces atât de bine înrădăcinat să funcţioneze după cum funcţionează neabătut pentru miliarde de oameni? American Thoracic Society indică „emoţiile puternice şi stresul ca fiind factorii declanşatori ai acestei afecţiuni.“— Alti cercetători vorbesc despre laringele hipersensibil şi despre o modificare a activităţii sistemului nervos, o combinaţie care sileşte corpul să reacţioneze la un factor de stres (fie psihic, fie fizic), închizând corzile -

vocale.— în cazul meu, un moment de panică normal în timpul unei curse - pe care de obicei îl ignoram sau care cel mult mă încetinea - a sfârşit prin a provoca un dezastru.

în următorii câţiva ani petrecuţi încercând să îmi dau seama ce se întâmplă, activitatea la care am excelat dintotdeauna, elementul care îmi definea în cea mai mare parte sentimentul propriei valori s-a transformat în ceva de care îmi era teamă. Calea pe care aveam cel mai mare succes, pe care mă sileam să merg înainte până când vomitam amplifica problema. Pentru a putea continua să practic sportul care îmi

plăcea, trebuia să găsesc o nouă strategie. Trebuia să mă relaxez, să îmi controlez respiraţia, gâtul şi să îmi menţin un echilibru şi un control al minţii exact în momentul în care disconfortul si îndoiala se resimteau cel mai intens. într-un fel sau altul, această carte a avut ca punct de plecare momentul în care m-am prăbuşit. Este o căutare a sensului a ce presupune să fii dur, o înţelegere a modului în care putem controla o lume interioară care adesea o ia razna. Ceea ce urmează nu este doar metoda care mi-a permis să concurez din nou, ci un proces pe care curând am descoperit că îl pot

aplica dincolo de pista de alergare.

Alergarea reprezintă un fir central al cărţii, din mai multe motive. După cum tocmai ai aflat, este o activitate cu care sunt foarte familiarizat, pentru că am concurat, am antrenat şi pentru că am studiat-o. însă, mai important de atât, este un sport în care eşti de unul singur, în capul tău, străbătând niveluri înalte de disconfort. Alergarea şi alte teste de anduranţă conferă contextul ideal pentru studiul rezistenţei. Dacă nu eşti sportiv de anduranţă, nu dispera: ne vom extinde dincolo de sporturi, vom învăţa cum aceleaşi principii se pot

aplica în orice domeniu, de la parenting la gestionarea durerii sau la activităţile de leadership - de la 6 la 60 de ani. Lecţiile cuprinse în această carte provin parţial din experienţă - din munca desfăşurată cu sportivi de elită din mai multe domenii, precum şi cu directori şi antreprenori - şi parţial din cele mai recente descoperiri ştiinţifice din domeniul psihologiei cognitive, neuroştiinţei şi fiziologiei. Deşi în sport se găsesc multe exemple, aceste lecţii se aplică şi dincolo de teren.

Lecţia învăţată în această călătorie este simplă: duritatea

psihică este profund neînţeleasă. Să fii dur nu este un atribut special rezervat celor talentaţi, ci este accesibil tuturor. Majoritatea operăm pur şi simplu prin prisma unei mentalităţi greşite, blocaţi în sistemul învechit descris pe parcursul acestui capitol. Cu toate acestea, avem parte de foarte multe exemple ale unor oameni obişnuiţi, simpli care au o putere interioară imensă. Pe mulţi dintre ei îi vei întâlni în această carte. Sunt indivizi care se abţin să

afişeze masca perfecţionismului şi a puterii şi ne arată nuanţele şi complexitatea fiinţei umane cu

compasiune, curaj şi graţie. După cum mi-a spus realizatorul de podcasturi Rich Roii, rezumând sutele de interviuri pe care le-a desfăşurat: „Toată lumea trece prin chestii nasoale. Nimeni nu scapă de obstacole.“ Dacă ne înfruntăm obstacolele, am putea descoperi cea mai bună metodă de a le străbate.

Adevărata duritate nu presupune doar gestionarea durerii sau o performanţă mai bună, ci înseamnă să fii un om mai sănătos şi mai fericit. Prin adoptarea principiilor adevăratei forţe interioare, vei învăţa cum să te pregăteşti, cum să comunici, cum să reacţionezi şi, în

cele din urmă, cum să depăşeşti disconfortul. Te va ajuta să depăşeşti divergenţe, să îţi manevrezi emoţiile şi să îţi recapeţi controlul asupra vieţii atunci când ajungi la capătul puterilor.

în capitolele care urmează, vom parcurge cei patru piloni ai adevăratei durităţi, pentru a avea instrumentele cu ajutorul cărora să depăşeşti orice obstacole ţi s-ar ivi în cale.

- PILONUL 1: Abandonează aparenţele şi acceptă realitatea
- PILONUL 2: Ascultă-ţi corpul
- PILONUL 3: Reacţionează conştient
- PILONUL 4: Depăşeşte disconfortul

însă, mai întâi de toate, trebuie să aflăm de unde a apărut dezechilibrul. De ce atât de mulţi dintre noi perpetuează acelaşi model al durităţii psihice de care sunt ataşaţi Bobby Knight sau părinţii autoritari? Pentru a putea avansa, trebuie să înţelegem mai întâi de ce baza noastră cu privire la duritatea psihică este clădită pe aparenţe.

1 ***Abreviere de la*** *National Collegiate Athletic Association. (N trad.)*

2 Principiu care presupune găsirea echilibrului între două extreme. Este inspirat de basmul cu Goldilocks (Bucle Aurii), fetiţa care, ajunsă în casa unei familii de trei urşi, alege dintre cele trei paturi pe cel care nu e nici prea moale, nici prea tare. ***(N trad.)***

3 Titlu original, ***A League ofTheir Own*** **(1992). (*****N. red.)***

4 Pentru sportivul David Torrence, de la Cal, aceasta a fost prima cursă sub şapte kilometri. David a concurat la Jocurile Olimpice din 2016. în mod tragic, David a

murit în 2017. Era unul dintre cei mai simpatici oameni din sport. Reflectând asupra ei acum, acea cursă s-a transformat din una dintre cele mai tragice momente ale mele într-o amintire preţuită. Sunt recunoscător că am avut posibilitatea să împart pista cu o persoană care avea să-mi devină prieten şi să influenţeze lumea într-un mod atât de pozitiv. Odihneşte-te în pace, David! ***(N. a.)***

CAPITOLUL 2

înoată sau te duci la fund: lecţia greşită din armată

în anul 1954, universitatea Texas A&M era departe de abundenţa de bani şi de sportivi care o caracterizează astăzi. Era o „facultate de tară“, o scoală exclusiv pentru bărbaţi, rămasă într-o altă eră. După cum a remarcat un student la vremea respectivă: „Campusul

arăta cam ca un penitenciar.“- Prin urmare, atunci când antrenorul de fotbal Paul „Bear“ Bryant a părăsit

University of Kentucky pentru a se angaja la Texas A&M, acest lucru a venit nu doar ca o surpriză, ci şi ca o rază de speranţă pentru echipa de fotbal neiniţiată a universităţii. Atunci când a călcat în campusul A&M, Bryant şi-a dat seama că trebuie să facă o schimbare şi avea să înceapă cu cantonamentul din presezon,

în vara anului 1954, Bryant şi echipa lui de aproximativ 100 de jucători au pornit către micul oraş texan Junction, situat la vreo 200 de kilometri vest de Austin sau, mai exact, în mijlocul pustietăţii. Echipa aştepta cu entuziasm

cantonamentul. După cum îşi aminteşte mijlocaşul senior Elwood Kettler: „Urma să înotăm, să ne bucurăm de iarba verde şi frumoasă, eram foarte nerăbdător. [.,.] Credeam că va fi ca într-o

O A

vacanţă.“- Insă Bryant avea alte planuri. Era hotărât să întărească echipa, să îi separe pe cei care trebuie păstraţi de cei care trebuie uitaţi şi să transmită mesajul că se schimbă foaia la College Station.- Junction era decorul perfect.

„Dotările erau atât de deplorabile, încât fie şi numai vederea acelui loc te descuraja“-, a scris Bryant ulterior.

Iar terenurile pe care se antrenau nu erau diferite. „Nu era un teren de fotbal; nu era niciun fel

de teren“-, şi-a amintit Dennis Goehring ani mai târziu. Oraşul era devastat de un val de arşiţă şi de una dintre cele mai grele secete din istoria regiunii. Antrenamentele erau chinuitoare, după cum îşi aminteşte Mickey Herskowitz în *The Houston Post*: „Primul lucru pe care l-au făcut a fost să se încaiere,

iar băieţii vomitau peste tot.“-

Pe măsură ce se desfăşura cantonamentul, uzura jucătorilor creştea. Ziarele de atunci ţineau evidenţa. „Al şaselea jucător care

părăseşte echipa Texas A&M“- era un titlu din *The Washington Post*. Rob Roy Spiller, administratorul depoului de autobuze de la acel moment, îşi amintea că jucătorii erau disperaţi să fugă de cantonamentul infernal. Pe măsură ce băieţii se apropiau de depou, Spiller îi întreba: „Unde v-ar plăcea să mergeţi în dimineaţa asta?“ De obicei, replica era: „Nu ne pasă, cu primul autobuz care pleacă.“- Majoritatea surselor susţin că, până la finalul cantonamentului de zece zile, rămăseseră între 27 şi 35 de jucători. Aproape 70 de jucători renunţaseră. Gene Stallings a

rezumat fără ocolişuri uzura lor în volumul clasic al lui Jim Dent pe această temă, *The Junction Boys:* „Am plecat în două autobuze şi ne-am întors
într-unul singur.“-

Bryant avea să atingă un statut legendar în fotbalul universitar la University of Alabama, urmând să câştige şase campionate naţionale şi să devină unul dintre cei mai respectaţi antrenori din istorie. însă, înainte să plece în Alabama, Bryant şi-a respectat promisiunea. A adus echipa Texas A&M la stadiul de candidată pentru titlul naţional, cu nouă victorii şi nicio înfrângere în

1956. Cantonamentul „băieţilor din Junction“ a jucat un rol central în acest succes. A transformat cultura echipei asuprite, dezvoltând un nucleu de bază de jucători care puteau depăşi orice obstacol. Aşa cum a pus problema Bob Easley, fundaş în echipa din anul 1954: „Treci prin zece zile de iad,
dar intri băiat şi ieşi bărbat.“— Dacă supravieţuieşti, eşti tare.

Povestea „băieţilor din Junction“ a devenit simbolică pentru antrenorii şi jucătorii de pretutindeni. Deşi a fost dur, cantonamentul a avut un succes răsunător. Dacă vrei să scoţi ce e mai bun dintr- o echipă,

înlătură-i pe jucătorii slabi şi întăreşte-i pe cei care rămân. întărirea oamenilor era secretul succesului. Este o poveste care a fost imortalizată într- un bestseller şi într-un film de pe ESPN. Este o poveste pe care am folosit-o ca etalon pentru crearea durităţii.

Cum s-a descurcat însă echipa formată din „băieţii din Junction“ din cei 30 şi ceva de jucători care au rezistat, în acel sezon? Primul meci a fost o înfrângere cu un scor de 9-41 în favoarea Texas Tech. Nici în restul sezonului nu a evoluat mai bine. O victorie, nouă înfrângeri. Folclorul trece cu vederea rezultatele

deplorabile din acel sezon şi indică doar succesul A&M din 1956, când au terminat cu nouă victorii şi nicio înfrângere. Cantonamentul „băieţilor din Junction“ a rămas în istorie ca fiind punctul de plecare al acestei redresări. însă, la fel ca în majoritatea cazurilor, este mai uşor să atribui succesul unui eveniment decât să îi cunoşti adevărata cauză. Doar opt jucători dintre cei care au supravieţuit cantonamentului infernal au jucat în echipa Texas A&M din 1956.—

John David Crow, viitor câştigător al trofeului Heisman, a fost coloana vertebrală a echipei neînvinse,

conducând detaşat la înscrierea de puncte şi distanţa alergată. Crow făcea parte din echipa „băieţilor din Junction“, însă, fiindcă era boboc, nu avea voie să călătorească în cantonament împreună cu grupul. Mijlocaşul celebru al aceleiaşi echipe victorioase? Jim Wright, un alt boboc care nu a mers la Junction. Charlie Krueger, atacantul cu toate calităţile unui american ideal? Aceeaşi poveste, a rămas acasă.— Câţiva ani mai târziu, Ed Dudley, membru al echipei A&M în perioada lui Bryant, a rezumat: „Bobocii (din
1954) au câştigat campionatul (în 1956)/—

Cei opt jucători care au supravieţuit la Junction au avut un rol important, însă acelaşi rol l-a avut o altă schimbare intervenită la A&M. Au beneficiat de investiţii valoroase. Printr-o combinaţie dintre tehnica lui Bryant şi nerespectarea regulilor de recrutare, A&M a primit talente noi care să completeze numărul jucătorilor de bază. Bryant explică în autobiografia lui: „Primul an a fost dur. Nu reuşeam să convingem aproape pe nimeni să vină la A&M, şi ştiu că unii
dintre absolvenţi au şi plătit câţiva băieţi.“— Oameni mai buni duc la rezultate mai bune, indiferent de

cum au ajuns la ele.

Deşi tactici precum cele aplicate de Bryant au devenit legendare în sport în ceea ce priveşte dezvoltarea durităţii, ele erau chiar opusul. Scopul cantonamentului nu era acela de a crea jucători duri, ci acela de a separa „grâul de neghină“, şi chiar şi acesta părea a fi un eşec. Recruţi de top, viitori jucători în NFL, chiar si un viitor erou de război au renuntat

după ce au trecut prin absurdităţile lui Bryant. Printre cei care au renunţat s-au aflat şi doi dintre jucătorii din Liga All-Southwest, Fred Broussard, care a jucat ulterior în

NFL, precum şi Joe Boring, care a trecut la baseball şi a condus echipa de la ţară către titlul de campioană a ligii.—

Este tentant să credem că cei care au supravieţuit erau şi cei mai duri, însă această perspectivă este foarte simplistă. Foster „Tooter“ Teague este unul dintre sportivii despre care ziarele de atunci au scris că a părăsit cantonamentul din cauza unei accidentări.— Teague a devenit pilot în divizia TOPGUN a Marinei, pilotând avioane F-8 şi F-4 în Războiul din Vietnam. CV-ul lui este plin de superlative, printre care se

numără primirea medaliei Steaua de Argint, comanda portavionului USS *Kitty Hawk* şi selecţionarea ca pilot pentru un program ultrasecret de testare a unui avion sovietic MiG. Jucătorii talentaţi precum Teague, Broussard şi Boring nu au părăsit cantonamentul pentru că nu ar fi fost capabili să reziste. Fie din cauza accidentărilor, fie din cauza priorităţilor diferite, suferinţa fară sens în căldura arzătoare nu atrăgea pe nimeni. Acest lucru nu este un indicator al tăriei lor interioare, la fel cum nu este nici pentru un angajat care lucrează până la ore târzii în schimbul salariului minim pe

economie şi care demisionează pentru a căuta un serviciu mai bun.

Ce s-a întâmplat cu jucătorii care au rezistat? Duritatea lor nu a provenit dintr-o putere sau dintr-o hotărâre interioară. Mulţi dintre ei au continuat

pentru că nu aveau de ales. Jack Pardee a exprimat ceea ce gândeau majoritatea celor care au trecut prin cantonament: „Nu m-am gândit niciodată să renunţ [...]. Dacă renunţam, ce aş fi făcut?“— Atacantul Bobby Drake Keith a rezumat cel mai bine situaţia: „De multe ori s-a spus că cei care au îndurat au fost mai puternici, sau

aşa ceva. Dar eu cred că majoritatea dintre noi am supravieţuit pentru că fotbalul era important pentru noi, indiferent de motiv, şi pentru că era în natura noastră să facem tot ce putem pentru a rămâne în echipă şi în şcoală. Instinctul nostru era acela al supravieţuirii.“—

Succesul este o chestiune complexă. Nu contest că Bryant a fost un antrenor sau un profesor excelent din multe puncte de vedere. însă, atunci când vine vorba despre dezvoltarea durităţii, trebuie să ne întrebăm dacă într-adevăr cantonamentul de la Junction a avut succes. A avut rezultatul pe care

Bryant şi-l dorea la acel moment - eliminarea jucătorilor după o schimbare de regim de antrenament. Le-a dezvoltat el şi caracterul dur? Performanţele imediate (sau lipsa lor) demonstrează contrariul. Cel mult, a funcţionat pentru o treime din echipă; pentru celelalte două treimi, a eşuat lamentabil. Aruncă ouă într-un perete şi vezi câte dintre ele nu se sparg.

Trebuie să depăşim acest model învechit. Până şi Bryant a făcut-o. La reuniunea de 25 de ani a supravieţuitorilor cantonamentului, Bryant le-a cerut scuze foştilor

jucători, recunoscând că i-a tratat necorespunzător. In anii ce au urmat, a afirmat că „dacă eram în locul lor, aş fi renunţat de zece ori, însă ei nu au renuntat niciodată. Nu ştiam dacă fac bine ceea ce fac, dar era singura abordare pe care o cunoşteam“.—

Semnul egal pus de Bryant între rezistenţa în condiţii extreme şi succes a făcut carieră. Bryant şi povestea „băieţilor de la Junction“ au pus bazele modelului de duritate, impunând standardele după care a fost definită de o întreagă generaţie. S-ar putea spune că reprezintă un

model darwinist al supravieţuirii celui mai adaptat care a stat la baza unei concepţii răspândite în cadrul domestic şi pe terenurile sportive din toată ţara. Elimină-i pe cei mai slabi şi păstrează-i pe cei mai puternici. Cei care vor supravieţui vor progresa. Cei care nu se încadrează, ei bine, îşi pot găsi ceva mai uşor de făcut. Fără apă, dă-i înainte până când vomiţi, întăreşte jucătorii, dezvoltă insensibilitatea. Un concept machiavelic al scopului care scuză mijloacele.

Am înţeles greşit toată povestea cu duritatea

înainte de a fi antrenor de fotbal, Bryant a făcut parte din Marină în timpul celui de Al Doilea Război Mondial. Asemănările dintre concepţia noastră privind antrenamentele militare şi stilul dur al „băieţilor din Junction“ sunt izbitoare. însă sunt şi greşite. Marea ironie este că armata nu se foloseşte de taberele de instrucţie şi de exerciţii pentru a dezvolta duritatea psihică. Armata se află, într-adevăr, în avangarda dezvoltării adevăratei durităţi, doar că nu în modurile pe

care majoritatea dintre noi şi le imaginează. Pur şi simplu am învăţat lecţiile greşite.

„Săptămâna infernală“ a comandamentului marin Navy SEAL nu era menită să fie o metodă de întărire psihică a soldaţilor; scopul ei era acela de a-i identifica pe cei care puteau supravieţui rigorilor războiului - de a descoperi câţi dintre ei pot suporta stresul la care urmau să fie supuşi; de a observa dacă, aflaţi în tranşee, îşi pot face treaba. în sport, noi am luat-o ca pe o metodă de dezvoltare şi, din păcate, am făcut aceeaşi greşeală şi în afara terenului. Am confundat

partea de selecţie din armată cu noţiunea de dezvoltare şi am ignorat modul real în care armata îşi perfecţionează soldaţii pentru a supravieţui în condiţii de adversitate extremă. În esenţă, conform vechiului model al durităţii îi aruncăm pe oameni în cele mai adânci ape, uitând că mai întâi trebuie să-i învăţăm să înoate.

Puşi în faţa unui stres extrem, ajungem uneori într-o stare ciudată, în care ni se schimbă percepţia, ni se estompează memoria şi suntem incapabili de a acţiona. Într-un asemenea caz, nu vorbim despre stresul pe care îl ai când trebuie să

ţii o prezentare, ci despre un stres mai chinuitor. Gândeşte-te la un soldat aflat în mijlocul bătăliei, la echipajele de urgenţă care se află în mijlocul unei catastrofe sau la trauma pe care o implică abuzul fizic. Psihologii definesc această experienţă prin termenul de „disociere“.

Disocierea este senzaţia de detaşare, ca si cum

> > ³ >

mintea ta ar fi apăsat butonul de evacuare pentru a te ajuta să treci prin respectiva experienţă. Poate fi împărţită în trei categorii: amnezie, depersonalizare (senzaţia detaşării de sine) şi derealizare (detaşarea de

mediul înconjurător). Percepţiile noastre se schimbă: uităm, ne pierdem concentrarea şi ne simţim incapabili să acţionăm. Este o strategie de adaptare involuntară extremă, un efort de supravieţuire în ultimul moment; iar atunci când te afli într-un scenariu de viaţă sau de moarte, în care binele tău şi al celor din jurul tău depinde de îndeplinirea de către tine a anumitor sarcini, disocierea nu este starea în care vrei să te afli. Totuşi, aceasta este problema cu care se confruntă armata noastră: stres ridicat si

nevoia de a atinge performanţa.

Avem tendinţa să credem că soldaţii experimentaţi sunt puternici, stoici şi duri. Şi pe bună dreptate. Cu toate acestea, potrivit cercetărilor, atunci când sunt supuşi unui stres extrem, 96% dintre soldaţi au parte de simptome disociative, iar 65% dintre soldaţii experimentaţi au declarat că au „pierdut noţiunea evenimentelor“—. Toţi cei 94 de soldaţi intervievaţi au afirmat că „se simţeau ca şi cum priveau lumea prin ceaţă“. Nu este tocmai o experienţă de dorit într-un mediu de luptă şi supravieţuire.

Deşi aproape toţi soldaţii simt

aceeaşi ceaţă în condiţii de război, nu toti se afundă în vâltoarea disocierii. Unii pot rămâne activi şi îşi pot menţine mintea limpede şi calmă chiar şi în momentele cele mai stresante, reuşind să îşi păstreze raţiunea cognitivă. Ceaţa este încă acolo, dar găsesc o modalitate de a o străbate. Pentru soldaţi, această capacitate reprezintă diferenţa dintre viaţă sau moarte, nu numai pentru ei înşişi, ci şi pentru întregul escadron. Armata americană avea nevoie disperată să antreneze această capacitate. Dar cum?

In prima jumătate a secolului al

XX-lea, instruirea pentru supravieţuire era relativ simplă şi directă, învăţ ai ce să faci dacă avionul se prăbuşeşte, cum să supravieţuieşti în medii extreme şi, dacă eşti capturat, cum să rezişti cât mai bine. Abia după pierderile masive de prizonieri de război din Războiul din Coreea, instruirea pentru supravieţuire a devenit strategică. în 1961, Forţele Aeriene au deschis prima şcoală de supravieţuire, urmate curând de Marină şi de Armată. Aşa a luat naştere programul SERE (Supravieţuire, Evadare, Rezistenţă şi Eliberare).

Există trei etape critice ale instruirii pentru supravieţuire: teoria, evadarea şi detenţia. Ultimele două sunt cele care atrag cel mai mult atenţia. Evadarea implică abandonarea subiecţilor în sălbăticie si obiective clare: evitarea actorilor costumaţi în

inamici şi supravieţuirea în natură. în momentul în
care se obişnuiesc cu hrană culeasă, soldaţii sunt
capturaţi, legaţi la ochi şi extraşi pentru ultima fază a
instruirii lor. Jucând rolul de prizonieri de război,
soldaţii sunt închişi în celule şi

supuşi unor agresiuni
fizice şi psihice constante. Un fost pilot de marină a
declarat că a trebuit să suporte un difuzor puternic
amplasat în colţul celulei: „Un sunet de saxofon
necontrolat şi deprimant a fost urmat de Rudyard
Kipling recitându-şi poezia «Boots» din ce în ce mai

tare şi mai înfricoşător.“— Timpul petrecut în celulă este întrerupt de interogatorii, care pot presupune să fii înghesuit într-o cutie sau alte forme de tortură simulată, în timp ce

li se spune că singura cale de a scăpa de tortură şi de a fi în siguranţă este să dezvăluie informaţii.

Detenţia este partea instruirii SERE de care se tem cel mai mult cei care trebuie să o parcurgă şi este idealizată de cei care au auzit despre ea. Din toate punctele de vedere, experienţa este foarte reală. Mintea ta crede că viaţa îţi este în pericol. Şi, în mare măsură, această situaţie ajută la dezvoltarea rezilienţei. Insă prima fază, adesea ignorată, este cea care defineşte instruirea SERE ca metodă de dezvoltare, si

nu de selecţie.

Înainte de a fi aruncaţi în sălbăticie, soldaţii sunt instruiţi. Faza iniţială de instruire în sala de clasă constă într-un şir de prelegeri menite să ofere soldaţilor cunoştinţele necesare pentru a supravieţui, evada şi rezista. Manualul de operaţiuni SERE al Forţelor Aeriene SUA are 652 de pagini şi acoperă totul, de la aspectele psihologice ale supravieţuirii la cunoştinţe de medicină, metode de camuflaj, de făcut focul şi ce o fi însemnând şi „hidraulica râurilor“.— Secţiunea de psihologie cuprinde metode de gestionare a plictiselii, a singurătăţii,

a disperării, a pierderii dorinţei de a mai trăi, precum şi a altor peste 20 de tulburări. Cu alte cuvinte, obiectivul instruirii SERE este de a te pregăti pentru aproape orice ai întâmpina, înainte de a pune piciorul în pădure sau într-un lagăr simulat de prizonieri de război.

însă condiţiile celor două faze finale ale antrenamentului nu ţi se par asemănătoare cu cele ale cantonamentului „băieţilor din Junction“? Instruirea nu este concepută să te împingă spre eşec, ci să te pregătească pentru o posibilă realitate cu care s-ar putea

să te confrunţi. Instruirea SERE se bazează pe conceptul de imunizare la stres. Dacă „vaccinăm“ pe cineva contra stresului extrem, acea persoană va fi capabilă să-l gestioneze mai bine. Primul pas nu este să aruncăm pe cineva în adâncul stresului extrem, ci să îl învăţăm tehnicile necesare pentru a face faţă situaţiei. In lipsa învăţării lor, partea a doua - plasarea indivizilor într-un mediu înfricoşător pentru a practica aceste abilităţi - este inutilă. Cheia imunizării la stres aduce totuşi cu o vaccinare reală: nu îţi doreşti să fie atât de puternică, încât să-ţi copleşească sistemul.

SERE a fost doar începutul. In a doua jumătate a secolului al XX-lea, armata şi-a dat seama că nu era suficient să-i oblige pe oameni să facă lucruri dificile. Cantonamentele de tipul celor ale lui Bear Bryant erau utile pentru filtrare, dar nu prea te învăţau mare lucru, în 1989, Academia Militară a SUA a înfiinţat Center for Enhanced Per for mance, învăţându-i în principal pe cădeţi despre stabilirea obiectivelor, despre introspecţia pozitivă şi despre gestionarea stresului. La scurt timp după, programele din toate ramurile armatei au introdus şi ele antrenarea aptitudinilor mintale,

ceea ce a dus la aproape 12 programe axate pe îmbunătăţirea puterii şi a rezilienţei mintale. Din 2018, Armata SUA a devenit cel mai mare angajator de
psihologi sportivi din ţară.—

în 2014, Corporaţia RAND a primit sarcina de a răspunde la o întrebare importantă: „Fac Forţele Aeriene tot ce le stă în putinţă pentru a pregăti soldaţii de pe câmpul de luptă să acţioneze cu succes în
condiţii stresante?“— Evaluând zeci de metode de pregătire a soldaţilor pentru stres, două elemente s-au remarcat în vârful listei de

recomandări. Primul este accentuarea aptitudinilor de bază care ajută performanţa, printre care se numără încrederea în sine, stabilirea obiectivelor, controlul atenţiei, controlul stării de excitaţie, vizualizarea, monologul interior, compartimentarea. Cel de-al doilea este asigurarea că aceste aptitudini sunt stăpânite înainte de expunerea la condiţii stresante. Cu alte cuvinte, mai întâi trebuie să le înveţi. Chiar si celebrele Forte

Speciale Navy SEAL au recunoscut această distincţie atunci când, în anii 2000, au implementat o etapă cu un curs în care candidaţii sunt instruiţi

„să îşi monitorizeze performanţa psihologică şi să înveţe cum să îşi maximizeze capacităţile de rezistenţă mintală“.[25]

Cercetarea şi practica sunt destul de clare. Inocularea stresului nu funcţionează dacă nu ai dobândit aptitudinile necesare pentru a răzbate în mediul înconjurător. După cum mi-a confirmat psihologul sportiv Brian Zuleger:

„Să le spui oamenilor să se relaxeze nu funcţionează dacă nu i-ai

învăţat cum să facă acest lucru. La fel se întâmplă şi cu forţa mintală. Metoda împământenită de a dezvolta duritatea presupunea o activitate fizică dificilă, iar dacă reuşeai, aveai şanse de 50%. Trebuie să predai această tehnică înainte de a putea fi aplicată," Aruncarea oamenilor în apă nu funcţionează dacă nu i-ai învăţat să înoate.

Aş vrea să extindem analogia cu vaccinarea. Ce se întâmplă dacă nu te vaccinezi împotriva stresului cu care te confrunţi? Dacă ai ghinion şi, la fel ca în cazul vaccinului anual antigripal, medicii şi oamenii de

ştiinţă aleg virusurile de gripă greşite şi încarcă vaccinul cu o tulpină care oferă doar imunitate parţială la versiunea de anul acesta a gripei? înseamnă că te vei îmbolnăvi grav şi că vei muri? Desigur că nu. Mai ai o rezervă: sistemul imunitar. Un sistem imunitar sănătos şi robust poate lupta împotriva multor virusuri despre care are puţine cunoştinţe anterioare sau împotriva cărora nu şi-a format o apărare. Sistemul nostru imunitar are atât o reacţie generală la orice invadator străin, cât şi o reacţie adaptativă a celulelor specializate reglate pentru a viza

agenţii patogeni. Reacţia adaptativă dă rezultate mai bune împotriva unui virus specific, dar reacţia generală oferă o ultimă linie de apărare în caz de urgenţă. în cadrul acestor două reacţii există o varietate de metode pentru a face faţă oricărui invadator care intră în corpul nostru, chiar dacă nu l- am mai întâlnit anterior.

Un individ dur este ca un sistem imunitar rezistent. Este preferabil să ai cunoştinţe pentru a te pregăti pentru factorii specifici de stres, dar chiar şi în situaţia în care întâmpinăm o ameninţare necunoscută, dispunem de o serie de metode de a face faţă oricărei

provocări. Recent, în cadrul armatei, s-a insistat nu doar pe utilizarea metodei de inoculare a stresului, ci şi pe construirea unei baze solide pentru toţi soldaţii. Comprehensive Soldier Fitness (CSF) este un program conceput pentru „maximizarea potenţialului [unui soldat] şi înfruntarea provocărilor fizice şi psihice ale operaţiunilor susţinute“.— *Susţinut* este cuvântul-cheie aici. Dacă instruirea pentru supravieţuire ar fi un vaccin, atunci CSF este ceea ce menţine un sistem imunitar sănătos şi puternic. Se concentrează pe dezvoltarea rezilienţei şi a aptitudinilor necesare

pentru a face faţă stresului pe termen lung.

Serviciile militare din întreaga lume au adoptat o abordare „bazată pe forţă“ în dezvoltarea psihologică. După cum s-a menţionat anterior, dezvoltarea unor „capacităţi mintale de bază“ a fost una dintre aptitudinile-cheie în revizuirea programului de inoculare a stresului conceput de Forţele Aeriene. Extrasă din domeniul psihologiei pozitive, o astfel de abordare pune bazele stării de bine şi sănătăţii mintale, printre care se numără optimismul conştient, rezilienţa, refacerea după traumă şi reglarea emoţiilor, în loc

să se concentreze pe pregătirea pentru cel mai catastrofal scenariu şi pe consolidarea punctelor slabe.

Scopul este acela de a dezvolta aptitudini care să ajute la gestionarea tipurilor specifice de stres de pe câmpul de luptă, precum şi factori de stres care ne afectează în viaţa de zi cu zi. în 2015, Armata SUA a pus în aplicare Human Dimension Strategy, menită să dezvolte întreaga personalitate, în locul vechiului model, care punea accentul pe cunoştinţele tehnice şi

tactice,— Printre obiectivele programului se numără optimizarea

intelectuală, inteligenţa socială, sănătatea şi fitnessul abordate holistic, luarea deciziilor şi construirea echipei.

De la armată am învăţat lecţia greşită cu privire la duritatea psihică. Nu, nu este necesar să supunem sportivii unui antrenament ridicol sau să impunem un control autoritar. Nu disciplina sau exigenţa sunt elementele pe care trebuie să ni le însuşim. Nici măcar
forţa fizică sau machismul. Am confundat selecţia cu
antrenarea. Am ţinut cont de antrenament, dar am uitat că acesta este o formă de învăţare. Am trecut

peste faptul că antrenamentul nu era dificil doar cu scopul de a crea duritate, ci a fost conceput pentru a simula şi anticipa cerinţele reale pe care soldaţii le-ar întâmpina pe câmpul de luptă. Lecţia nu a fost aceea că trebuie să punem oamenii în situaţii dificile şi să-i forţăm să se confrunte cu adversităţile. Trebuie să-i învăţăm cum să străbată disconfortul cu care se vor confrunta curând. Am asimilat lecţiile armatei din anii ’40, ignorând faptul că, în prezent, nici armata nu mai subscrie la modelul de duritate al lui Bear Bryant.

Duritatea nu este un exerciţiu de

sortare. Trebuie să deprindem aptitudinile de a gestiona adversitatea. Duritatea nu constă doar în a-i supune pe oameni la situaţii dificile. Aşa cum a descoperit şi armata, metoda „înoată sau te duci la fund“ nu dă rezultate. Atunci când au evaluat soldaţii capabili să-şi păstreze luciditatea în condiţii de stres extrem, cercetătorii au descoperit că aceştia:

* evaluau stresul ca fiind o încercare, iar nu o ameninţare, în mare parte datorită unei evaluări mai bune a situaţiilor întâlnite;

- utilizau o gamă diversă de metode pentru a face faţă stresului, demonstrând un grad ridicat de flexibilitate cognitivă;
- procesau semnalele interne mai bine, fără să reacţioneze la ele din impuls;
* nu reacţionau la stimuli negativi, ci puteau să îşi schimbe starea fiziologică.

Cu alte cuvinte, soldaţii îşi antrenau corpul şi psihicul să lucreze în tandem în timpul momentelor dificile. Asta nu însemna că nu simţeau disconfortul, ci că găsiseră modalităţi de a-şi

menţine claritatea mintală atunci când totul din jurul lor îi împingea către haos. Cei cu performanţe înalte sunt capabili să lucreze la fel de echilibrat indiferent de adversitate şi de provocări. Când sunt puşi în faţa unor situaţii care necesită duritate, nu trec cu buldozerul prin acele experienţe, ci le parcurg cu curaj şi graţie.

Cei mai buni dintre cei buni mai au ceva în comun. Nu, nu s-au născut cu aptitudini extraordinare de a-şi manipula lumea interioară pentru a face faţă adversităţii. Nici nu sunt imuni la stres şi nelinişte, astfel încât să poată trece mai uşor

decât tine sau decât mine prin situaţii dificile. Care este secretul lor? Când se confruntă cu o problemă, toţi şi-ar dori să renunţe. Atunci când suntem supuşi unor niveluri extreme de disconfort, biologia şi psihologia îi pot face chiar şi pe cei mai duri dintre noi să renunţe. Am intervievat zeci de autori, antreprenori, directori, soldaţi şi sportivi şi aproape toţi au momente în care vor să arunce manuscrisul la gunoi, se gândesc cum să scape de termenul-limită sau caută un loc unde să se ascundă pentru a pune capăt suferinţei acelei curse în care aleargă. Gândurile

negative de a renunţa sunt normale. Ele nu înseamnă că eşti slab. Ele sunt rezultatul minţii tale care încearcă să te protejeze.

Cu toţi avem o luptă interioară, o avalanşă de sentimente, emoţii şi gânduri care ne împing şi ne trag fie în direcţia perseverenţei, fie a renunţării. Uneori, lumea noastră interioară ne strigă să renunţăm; alteori, ne îndeamnă către apatie şi un sentiment de automulţumire, Jonathan Wai, profesor prolific al University of Arkansas, care studiază educaţia pentru copiii supradotaţi, mi-a descris cum deseori pierde această luptă interioară: „Mă

surprind privind în gol, evitând să scriu şi să revizuiesc diferite documente şi proiecte, alegând în general sarcini mai uşoare.“ Cu toţii avem parte de tendinţe similare, iar înţelegerea acestui proces este esenţială pentru a-l putea străbate.

Alegerea căii dificile

Este vineri seara. Te afli în apartamentul tău, aşteptând răbdător. Ai planuri, sau cel puţin aşa crezi. Mai devreme în acea zi, persoana de care eşti interesat a spus că te va suna pentru a stabili o întâlnire. Ora cinci, şase, şapte,

toate trec fără familiarul sunet al telefonului tău care să indice vreo notificare.

O uşoară senzaţie de nelinişte începe să se strecoare în corpul tău. Pe măsură ce sporeşte, umerii ţi se tensionează. Aceste senzaţii iniţiale acţionează ca un mic beculeţ care clipeşte în bordul maşinii, trimiţând semnalul către mintea ta activă: „Hei, se întâmplă ceva. Poate ar trebui să fiu atent la asta.“ Dar îl ignori, „Probabil întârzie de la serviciu. O să trimită curând un mesaj.“ Te uiţi tot mai des la telefon; o dată la 15 minute se transformă în o dată la cinci minute

si, în cele din urmă, devine o verificare neîncetată. La început, televizorul te distrage, însă pe măsură ce trec orele, atenţia ta gravitează spre acel dispozitiv dreptunghiular care deţine cheia comunicării moderne. Pe măsură ce neliniştea se intensifică, lumea ta se micşorează. Distragerea nu mai funcţionează. Mintea se concentrează doar pe un singur lucru. Alarma din capul tău se transformă dintr-un beculeţ într-un reflector, trece de la un simplu avertisment la anunţarea unui dezastru iminent.

Un dialog interior calm se

transformă într-o dezbatere furioasă. Apar un înger şi un demon, care ne împing şi ne trag spre o acţiune sau alta. „Poate ar trebui să-i trimit un mesaj? Nu, dă-i spaţiu. Poate să-i trimit ceva pe Snapchat? Ar zice că sunt prea disperat. A spus că va scrie. Deci aştept.“ Te simţi ca un nebun, atras într-un vârtej în care pierzi controlul, într-o luptă ilogică. Imaginaţia o ia razna şi apar viziuni cu persoana respectivă, care te lasă baltă sau te lasă pentru altcineva. Intri complet în panică.

în acest moment, tulburarea ta interioară începe să se materializeze într-un comportament real. în

curând, va urma o multitudine de mesaje sau apeluri către persoana de care eşti interesat şi pe care crezi că ai pierdut-o. Cu toţii, bărbaţi sau femei, am trecut prin asta. A început destul de inocent cu aşteptarea că el sau ea va trimite un mesaj. De acolo, lucrurile au degenerat până când au devenit un dezastru iraţional. Ne-am transformat din nişte adulţi, profesionişti şi respectabili, în adolescenţi cuprinşi de adâncurile disperării. Suntem într-o stare deplorabilă.

Fie că încerci să rezişti tentatiei de a renunţa, fie că îl bombardezi pe potenţialul

partener cu mesaje, secretul adevăratei tării de caracter constă în străbaterea acestui tumult biologic şi psihologic. Am dat indicii cu privire la această secvenţă pe parcursul capitolului, dar e timpul să o definim clar. Cum ajungem de la disconfort la acţiune?

Emoţie -> dezbatere interioară ^ impuls ^ decizie (panică SAU echilibru)

Avem o anumită senzaţie sau un anumit sentiment, în timp ce mintea noastră rulează într-un tumult de gânduri interne care ne împing şi ne trag în direcţii diferite. Atât emoţiile,

cât şi gândurile noastre ne îndeamnă sau ne silesc să luăm o decizie: să renunţăm, să persistăm sau să ne schimbăm obiectivele înainte de a face, în cele din urmă, o alegere.

In loc să le privim ca pe nişte paşi distincţi, le percepem ca pe un talmeş-balmeş de lucruri care acţionează concomitent. Uneori putem distinge fiecare experienţă în parte: suntem trişti, apoi ne gândim la asta şi apoi avem dorinţa de a acţiona ca urmare a acestei situaţii. Alteori, sărim direct de la cea mai mică senzaţie la o decizie. Dar fiecare segment în parte le

afectează pe celelalte. Frica, oricât de mică, poate scăpa de sub control dacă este însoţită de un val de gânduri de genul „Ce-ar fi dacă?“. Când suntem epuizaţi sau resimţim niveluri ridicate de stres şi nelinişte, suntem mai predispuşi să alegem calea cea mai rapidă, căutând orice ieşire posibilă. Alegem astfel soluţia uşoară.

Potrivit celor mai recente teorii ştiinţifice, creierul lucrează la menţinerea ordinii.— Creierul este o maşinărie care reduce incertitudinea, dispus să facă orice este necesar pentru a diminua surpriza, chiar dacă acest lucru vine cu un mare preţ. Ori de câte ori ne

confruntăm cu ceva care ne afectează starea interioară, încercăm să găsim o soluţie. Căutăm o soluţie care să transforme dezordinea în ordine. Uneori, asta înseamnă să renunţăm, ca atunci când am lucrat la o treime dintr-un proiect şi nu reuşim să-i întrevedem finalul. Adesea renunţăm, pentru ca necunoscutul să devină cunoscut. Alteori, acest lucru presupune să ne schimbăm aşteptările înainte de a începe o sarcină. Sau poate înseamnă să explorăm, să acceptăm sau să evităm acel ceva care a condus la disconfort sau durere. Incertitudinea cere o concluzie.

Avem o nevoie înnăscută de finalitate, indiferent de cum o atingem.

Duritatea presupune să faci ca atracţia către finalitate din toiul incertitudinii să lucreze cu tine, nu împotriva ta. Presupune antrenarea minţii pentru a gestiona incertitudinea suficient timp, cât să poţi îndrepta sau redirecţiona reacţia în direcţia corectă. Pentru a crea spaţiu, astfel încât să nu sari de la disconfort direct la soluţia cea mai rapidă, ci la cea „corectă“. Primul pas în redefinirea durităţii psihice este să înţelegem unde am greşit, de ce trecerea ca un buldozer prin

situaţii duce adesea la un rezultat mai rău. în continuarea acestei cărţi, vom discuta mai multe despre pilonii care ne permit să abordăm fiecare element al acestui ciclu, de la ceea ce simţim până la decizia pe care o luăm.

Primul pilon al unui caracter dur

ABANDONEAZĂ APARENTELE SI

i i

ACCEPTĂ REALITATEA

CAPITOLUL 3

Fii conştient de ceea ce esti

9

capabil

în 1966, preşedintele Lyndon B. Johnson a creat Testul prezidenţial de aptitudini fizice. Constând într-o serie de provocări fizice, era menit să evalueze aptitudinile sportive şi să încurajeze elevii din clasele primare să fie în formă. Cursa de un kilometru şi jumătate a fost întotdeauna un element de bază al testului.

Când am ajuns la Haude Elementary School pentru a urmări

un grup de elevi care parcurgeau opt ture pe o pistă de 200 de metri, a fost cu totul altfel faţă de miile de curse universitare şi competiţii profesioniste pe care le-am urmărit de-a lungul anilor. Când doamna Passmore a strigat „Start!“ copiii au pornit în sprint pentru a ajunge primii. în timp ce treceau de prima tură, realitatea i-a lovit: aveau mult de alergat. Au încetinit dramatic, trecând de la sprint la alergare uşoară. Pentru cei din mijloc sau din spatele grupului, tranziţia a fost chiar mai bruscă, de la alergare la mers. în timp ce câţiva dintre copii au reuşit să păstreze un ritm lent şi

constant la jumătatea turelor, ceilalţi s-au regăsit alternând între mers şi runde scurte, dar rapide, de alergare, stimulate adesea de profesor sau de un prieten care-i încuraja. Inevitabil, pe măsură ce se apropiau de linia de final, toţi au dat tot ce aveau mai bun, un sprint care rivaliza
cu viteza lor iniţială. Cea mai bună modalitate de a
descrie cursa ar fi ca un yo-yo care sare înainte şi înapoi între alergare şi mers.

Spre deosebire de colegii lor mai tineri, sportivii cu experienţă adoptă o strategie de anduranţă mai

eficientă, păstrând un ritm constant şi stabil. Cum putem recurge şi noi la această tranziţie, renunţând la strategia de sprint/mers în favoarea unei abordări mai uniforme?

Când vine vorba despre orice activitate de anduranţă, indiferent dacă este ciclism, înot sau alergare, folosim o măsurătoare simplă pentru a ajusta ritmul: senzaţia de efort. Teoriile actuale sugerează că avem o hartă internă, care aproximează cât de grea ar trebui să ni se pară cursa în orice moment. Mintea noastră ştie că, dacă încercăm o cursă mai lungă, cum ar fi un maraton, primii câţiva kilometri ar

trebui să fie relativ uşor de parcurs. Dacă pare totuşi mai greu decât ne aşteptam, acesta este un semn că trebuie să încetinim, altfel am putea avea probleme mai târziu. Folosim efortul ca pe un fel de indicator al combustibilului intern, comparând cât de repede arde o maşină combustibilul, faţă de cât avem de condus. în domeniul ştiinţei efortului, există o formulă simplă care dictează cum folosim efortul pentru a ne controla ritmul şi, în cele din urmă, performanţa:

Cerinţe reale

Aşteptări cu privire la cerinţe

Dacă te simţi mult mai în regulă cu ritmul decât era de aşteptat, accelerezi. Dacă ţi se pare mai dificil decât era de aşteptat, senzaţia de durere şi de oboseală va creşte, feedbackul interior va deveni negativ şi tinzi să încetineşti. Dacă ajungi la kilometrul patru al maratonului şi deja ai respiraţia tăiată, ai putea fi complet cuprins de panică şi să renunţi. în fiecare moment de-a lungul drumului, creierul nostru

calculează dacă ceea ce facem pare mai greu sau mai uşor decât era de aşteptat. Durerea şi oboseala sunt felul în care corpul nostru ne îndeamnă să ne corectăm cursul. Nu putem menţine ritmul, deci ar fi mai bine să încetinim, Dacă nu ascultăm, corpul nostru va lua măsuri de unul singur, oprindu-ne pentru a preveni o defecţiune sau un prejudiciu catastrofal - la fel ca un automobil care rămâne fără benzină înainte de a ajunge la destinaţie.

Nu sportivul orbit de ambiţie sau de încrederea în sine este mai dur, ci acela care poate evalua cu

precizie cerinţele şi situaţia. Magia constă în alinierea cerinţelor reale cu aşteptările tale. Când propria evaluare a capacităţilor nu este sincronizată cu cerinţele, obţinem versiunea de performanţă a şcolarilor. începem un proiect cu o încredere imprudentă, doar pentru a ne da seama ulterior de munca pe care o implică. Când există o astfel de discrepanţă, suntem mai susceptibili la îndoieli şi nesiguranţă şi, în cele din urmă, la abandonarea planului. Atunci când cerinţele reale şi aşteptările coincid, putem să stabilim ritmul perfect sau, în afara domeniului sportiv, să funcţionăm

conform capacităţilor noastre actuale. De aceea, scriitorii experimentaţi nu scriu prima versiune aşteptându-se la perfecţiune. Ei înţeleg că aceasta va fi haotică şi adesea nu prea bună. Contrar vechii şcoli de gândire despre duritatea psihică, o picătură de îndoială realistă ne menţine pe drumul cel bun şi face perseverenţa mai probabilă.

Duritatea constă în a accepta realitatea şi ce trebuie să facem. Să nu ne înşelăm singuri, să nu ne umplem de o încredere falsă şi să nu trăim în negare. Toate acestea ne fac doar să plecăm în sprint de la

linia de pornire, pentru a încetini atunci când ne loveşte realitatea. Să fii dur începe cu mult înainte să intrăm în arenă sau să urcăm pe scenă. începe cu aşteptările noastre.

Ameninţarea morţii

Să urci pe o scară pentru a ajunge pe acoperişul casei nu este o îndeletnicire foarte periculoasă. O scară bine făcută este solidă şi durabilă, iar urcatul pe ea, lipsit de accidente. în ciuda siguranţei relative, când depăşim pentru prima oară cele dintâi trepte, o undă de nelinişte ne străbate corpul. Ba e

posibil chiar să simţim o umbră de frică sau să ne vină în minte gânduri precum „Ce s-ar întâmpla dacă aş cădea?“. Dacă privim în jos, pe măsură ce ne apropiem de treptele de sus, aceste emoţii se amplifică. Am putea să ne explicăm experienţa, argumentându-ne că o cădere este puţin probabilă.

Şi chiar dacă am aluneca şi am cădea la pământ, probabil că ne-am răni, dar am supravieţui. Pe măsură ce ne obişnuim cu rolul de meseriaş şi ne adaptăm la urcarea pe scări, temerile şi emoţiile se estompează. Neliniştea şi frica dispar încet-încet. Ne simţim în siguranţă.

Acum, imaginează-ţi că, în loc să priveşti în jos de la cinci metri de pe o treaptă metalică sigură, te uiţi în jos la pământul pe care abia îl poţi vedea, la mii de metri distanţă. în locul unei trepte sigure, te afli pe o stâncă aproape fără proeminenţe sau praguri. Te propteşti cu picioarele şi braţele de mici crestături ale suprafeţei stâncii, ţinându-te de protuberanţe de doar câţiva milimetri. Nu te prinzi de o muchie cu palma întreaga, ci doar vârfurile degetelor te ţin lipit de suprafaţa peretelui de granit. Şi, spre deosebire de cazurile în care o fiinţă raţională încearcă să

escaladeze un perete vertical, acum nu există o plasă de siguranţă. Nicio funie care să te fixeze de perete, să te protejeze de căderea mortală în cazul în care pui un deget sau un picior greşit. Doar tu, singur pe zid. Bine ai venit în lumea alpinismului individual.

În iunie 2017, alpinistul Alex Honnold a făcut faţă unei asemenea provocări escaladând stânca El Capitan, un monolit vertical de granit de 900 de metri din Yosemite National Park. A făcut-o fără funie sau ham de siguranţă şi s-a ţinut departe de moarte ajutându-se doar de mâini şi de picioare. Pentru a

aborda un astfel de demers, stăpânirea artei alpinismului este o condiţie dată, dar cum poate gestiona cineva frica, neliniştea şi presiunea unei astfel de încercări? De vreme ce majoritatea dintre noi, când privim în jos de la balconul de la etajul al treilea al camerei de hotel, simţim cum ni se face frică când ne

aplecăm peste margine, oare cum reuşeşte Honnold să-şi stăpânească emoţiile şi dialogul interior pentru a face faţă provocării? Porecla sa, „Un Fleac“, este un bun indiciu.

Neurocercetătoarea Jane Joseph a aruncat o privire în creierul lui

Honnold în căutarea unui răspuns.- în timp ce se afla într-un aparat de RMN funcţional, care îi scana fluxul sanguin din creier, lui Honnold i-au fost prezentate o serie de imagini deranjante. Imaginează-ţi cadavre desfigurate sau o toaletă plină cu fecale - imagini menite să facă pe oricine să se crispeze. Chiar dacă nu avem o experienţă viscerală, până şi creierul celor mai puternici dintre noi va intra în alertă. Ar trebui să se activeze o parte a creierului nostru, denumită amigdală. Amigdala are multe funcţii, prima dintre ele fiind detectarea ameninţărilor si

reacţia la ele. Când imaginile dezgustătoare sau ameninţătoare - cum ar fi cele prezentate lui Honnold - stimulează amigdala, se dezlănţuie o serie de evenimente care, în cele din urmă, duc la eliberarea unui flux de hormoni şi la întetirea activităţii sistemului nervos. Acest lucru se numeşte răspuns la stres.-

într-o conversaţie publicată în revista *Nautilus*, Honnold a întrebat dacă imaginile cu copii arzând erau considerate stresante sau nu. Deşi Joseph l-a asigurat că astfel de imagini provoacă de obicei stimulare emoţională, chiar şi în cazul

alpiniştilor şi dependenţilor de adrenalină, Honnold a glumit: „Nu pot spune cu certitudine, dar aş spune că am fost *indiferent*După cum avea să observe Joseph mai târziu, Honnold nu juca teatru. Creierul său îi reflecta experienţa. Nu au existat străfulgerări de culoare care să indice activitate în zonele creierului responsabile cu detectarea ameninţării şi a fricii, ci doar tonuri gri.

Amigdala lui Honnold nu a reacţionat la nicio imagine deranjantă. Nicio urmă de activitate. Arma secretă a lui Honnold ar putea fi faptul că reactivitatea sa emoţională este

precum cea a unui călugăr. Când noi, ceilalţi, apăsăm butonul de panică, aflându-ne în pragul unei crize, mintea lui Honnold se bucură de
peisaj, gândind în linişte: „Nu există nicio ameninţare
.
«
a
c
l
.

Honnold nu este supraom. La scurt timp după prima sa încercare de a escalada El Capitan, şi-a zis: „E groaznic. Nu vreau să fiu aici. Am ajuns la capătul
răbdării/- A renunţat, explicând: „Nu

ştiu dacă pot încerca să mă caţăr în timp ce toată lumea mă priveşte. Este prea înfricoşător.“ Nu înseamnă că Honnold nu se simte niciodată ameninţat, că amigdala sa nu se activează, doar că se activează numai când are nevoie, în ziua respectivă, frica i-a vorbit, iar el i-a dat ascultare, renunţând înainte de a se produce un dezastru. Avea să amâne atingerea obiectivului pe o altă zi.

Cu puţin noroc, cu genele potrivite şi cu nenumărate ore de exerciţiu mintal si fizic, Honnold şi-a ajustat mecanismul de detectare a ameninţărilor pentru a se declanşa

doar atunci când chiar este ceva în neregulă. Nu când doar apar imagini pe un ecran de computer, ci când nu poate să îşi ducă la bun sfârşit obiectivul stabilit. Sistemul de alarmă al corpului este maleabil. Nu trebuie să fim ca nişte călugări şi să învârtim rotiţele pentru a ne ajusta sensibilitatea. Trebuie doar să devenim mai buni la a prezice ameninţarea.

Cercetările arată constant că indivizii mai duri pot percepe situaţiile stresante ca pe nişte provocări, iar nu
ca pe ameninţări.- O provocare este ceva dificil, dar gestionabil. Pe de

altă parte, unei ameninţări încercăm să-i supravieţuim, încercăm să o depăşim. Această diferenţă de evaluare nu se datorează unei încrederi în sine de neclintit, nici faptului că indivizii mai duri subestimează dificultatea. Mai degrabă, cei care pot vedea situaţiile ca pe nişte provocări au dezvoltat aptitudinea de a evalua rapid şi precis situaţia şi capacitatea lor de a-i face faţă. O evaluare sinceră constă în a oferi minţii noastre date mai bune pentru a face un pronostic. La fel ca un epidemiolog care prezice reacţia publicului faţă de un virus nou, o evaluare mai bună ne

permite să declanşăm reacţia de care avem nevoie pentru situaţia şi momentul respectiv,

Cum evaluăm lumea din jurul nostru

Ori de câte ori ne confruntăm cu o situatie nouă sau stresantă, corpul face tot posibilul să se pregătească pentru ceea ce urmează. Dar nu aşteptăm să vedem exact ce produce zgomotul din tufiş sau dacă locul nostru de muncă depinde de prezentarea din sala de consiliu. Corpul trişează. în loc să aşteptăm să vedem dacă o sarcină este periculoasă sau nu, creierul

ghiceşte ce avem nevoie pentru a supravieţui sau pentru a ne fi bine. Acesta este motivul pentru care simţi că ai emoţii sau pentru care inima îţi bate atât de tare înainte de a urca pe scenă. Este şi motivul pentru care, în timp ce aşteaptă să atingă altitudinea potrivită pentru a sări, începătorii în skydiving sunt îngroziţi, în timp ce veteranii sunt entuziasmaţi. Corpul începătorilor secretă cortizon, în timp ce veteranii au mai mult adrenalină. Este vorba despre acelaşi eveniment, însă corpul eliberează hormoni diferiţi pentru a se pregăti pentru ceea ce urmează. Fie că urcăm pe o scară

sau pe un munte, reacţia noastră biologică şi senzaţiile care vin la pachet cu ea sunt ghidate nu numai de experienţa reală, ci şi de aşteptările noastre. Felul în care vedem lumea modelează felul în care reacţionăm la ea.

înainte să urcăm pe scenă sau să ne aşezăm în faţa careului de baseball, corpul deja a intrat într-o stare propice acţiunii. „Valul de adrenalină“ pe care îl simţim are rolul de a ne pregăti pentru a sări dintr-un avion sau pentru a porni de la linia de start. Şi, după cum sugerează această expresie, experienţa este cauzată de mediul

intern al activării sistemului nervos şi al eliberării hormonilor. Corpul foloseşte aceste reacţii chimice pentru a se pregăti pentru orice vom înfrunta.

Reacţia la stres ne pregăteşte pentru acţiune. Tindem să o considerăm o alegere binară: luptă sau fugă. Dar realitatea este că avem la dispoziţie o serie de modalităţi diferite de a ne pregăti pentru ce avem de înfruntat. Combinaţia dintre hormoni si activitatea sistemului nervos este cea care ne împinge să reacţionăm într-un anumit mod. Adrenalina creste

pentru a ne pregăti de mişcare rapidă. în acelaşi timp, hormonul numit oxitocină ne împinge spre un efort colectiv pentru a trece de pericol, iar cortizonul eliberează surse vitale de combustibil din celule pentru a pregăti muşchii şi mintea să lucreze în următoarele câteva ore. Cu fiecare schimbare în ce priveşte cantitatea sau tipul ingredientelor din reţetă, schimbăm totul, de la textură la gust.

Unele reacţii pregătesc muşchii pentru acţiune, unele extind sau încetinesc fluxul de sânge, în timp ce altele mobilizează sistemul imunitar pentru a se pregăti pentru posibile

daune sau leziuni. Este ca şi cum corpul ar avea propriul său sistem de urgenţă,
care decide între a trimite o ambulantă, ofiţeri de
poliţie, pompieri, un asistent social sau echipa SWAT. Cum ştie ce să trimită? Evaluarea noastră privind situaţia şi pe noi înşine determină în mare măsură direcţia în care vom merge: ne protejăm sau atacăm direct.

Suntem noi ca maratoniştii experimentaţi, care ştiu să-şi potrivească efortul anticipat în orice moment al cursei cu experienţa lor

reală? Sau suntem precum elevii care subestimează cât de dificil este să alerge un kilometru şi jumătate? Se potriveşte evaluarea propriilor capacităţi cu evaluarea cerinţelor situaţiei? Această neconcordantă între cerinţele situationale si

capacitatea noastră de a le face faţă nu determină doar performanţa de alergare, ci şi ce fel de reacţie vom avea la stres. Când credem că o situaţie stresantă ar putea cauza daune fizice sau psihice, suntem mai predispuşi să avem parte de o reacţie de ameninţare - de o creştere a cortizonului şi trecerea către apărare şi protecţie. Corpul

nostru declanşează o reacţie de ameninţare atunci când ne confruntăm cu o cerinţă pe care nu suntem complet echipaţi să o gestionăm. La fel ca novicii noştri paraşutişti, încercăm doar să supravieţuim. Cum ieşim din această situaţie cu sănătatea fizică şi psihică intactă? Ne asumăm mai puţine riscuri şi jucăm cu scopul de a nu pierde în loc să jucăm pentru a câştiga.

Pe de altă parte, dacă privim factorul stresant ca pe o oportunitate de progres sau de câştig, ca pe ceva dificil, dar gestionabil, suntem mai susceptibili

să simţim o reacţie la provocare. în loc să depindem în principal de cortizon, corpul nostru eliberează mai mult testosteron şi adrenalină. Ne concentrăm asupra modalităţii de a câştiga jocul, de a ne îndeplini obiectivul. Asta nu înseamnă că reacţiile la provocare sau ameninţare sunt bune sau rele; fiecare are un scop specific. Dacă întâlnim un urs care îşi protejează puii, ne dorim o reacţie la ameninţare, ne oprim, evaluăm situaţia şi apoi ne retragem calm. Dar atunci când încercăm să performăm la cel mai înalt nivel, nu este util să vedem lumea prin

prisma unei ameninţări. Vrem să privim sarcina ca pe o încercare. Cum ne evaluăm pe noi înşine şi situaţia determină direcţia în care ne îndreptăm.

Dacă aşteptările stabilesc parţial ceea ce simţim, gândim şi facem, este oare bine să subestimăm dificultatea? Să ne spunem că sarcina nu va fi atât de grea sau de dureroasă? Când efortul real este diferit de cel anticipat, creierul nostru corectează direcţia. Gradul de dezechilibru stabileşte reacţia. Dacă există o discrepanţă mare între aşteptări şi realitate, creierul nostru corectează excesiv. Dacă am

început un test crezând că va fi o nimica toată, la prima dificultate, creierul va spune: „Ei, ce se întâmplă? Nu ar fi trebuit să fie greu!“ Ca urmare, în loc să găsim o cale de a trece peste disconfort, ne blocăm. Intrăm în modul de protecţie totală. încremenim.

Este mai bine să ne pregătim pentru ce este mai rău? Să ne aşteptăm ca această cursă, prezentare sau proiect să fie cea mai dificilă şi mai solicitantă sarcină cu care ne-am confruntat vreodată? în scenariul nostru privind cursa, dacă ne aşteptăm la o încercare imensă, dar aceasta se dovedeşte a fi mai

uşoară decât ne-am aşteptat, vom accelera şi vom executa mai bine! Greşit. Dacă aşteptările noastre oscilează prea mult în cealaltă direcţie, creierul intră în modul pe care eu îl numesc „Ce rost are?“. Sarcina va depăşi atât de mult capacităţile noastre, încât nu ar avea niciun sens să ne folosim toate resursele pentru a face faţă provocării. Suntem sortiţi eşecului încă de la început. Capacitatea noastră de a fi „duri“ şi de a gestiona adversitatea începe cu mult înainte de a întâmpina orice dificultate, începe prin acceptarea realităţii situaţiei şi a lucrurilor de

care suntem în stare.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

> Evaluarea unei situaţii ca fiind fie o ameninţare, fie o încercare depinde de cerinţele factorului de stres în raport cu capacităţile noastre de a le gestiona. Avem resursele necesare pentru a face faţă cerinţelor?

înfruntarea realităţii

„Este uşor să fii dur atunci când ştii că poţi gestiona situaţia. Adevărata provocare este atunci când nu poţi“,

mi-a spus un fost colaborator, sportivul Drevan Anderson-Kaapa, despre experienţele sale. Drevan a fost de trei ori campion de ligă în facultate şi şi-a reprezentat şi ţara la World University Games. Dar Drevan nu doar a câştigat cursele, ci a şi găsit modalităţi de a-şi exploata cât mai mult corpul, indiferent de situaţie. în echipa de atletism a University of Houston, a devenit un fel de legendă vie, poveştile despre eroismul său fiind transmise următoarelor generaţii de studenţi. A fost momentul în care, după ce a câştigat cursa individuală la un campionat, s-a oferit voluntar să

alerge în proba de 4 x 400, o probă pe care nu o susţinuse niciodată în toată cariera sa din facultate. Nu numai că era neobişnuită, dar cu scorurile echipelor aproape egale, cine avea să câştige ştafeta avea să obţină şi trofeul.

În ciuda presiunii de a câştiga, s-a dus la doi dintre antrenorii lui, care întâmplător erau şi ei legende ale atletismului, respectiv Cari Lewis şi Leroy Burrell, şi le-a spus: „Voi alerga şi voi fi la ştafetă“, concurând cu unii dintre cei mai rapizi alergători din atletismul universitar. Desigur, a câştigat, revenind în forţă pe ultimii 50 de metri şi câştigând

astfel titlul.

Dar nu numai realizările sale în atletism l-au făcut pe Drevan să iasă în evidenţă. Pe parcursul carierei sale universitare, el nu numai că a concurat la nivel de elită, dar a obţinut şi o diplomă de maşter şi a făcut parte din ROTC. La absolvire, a trecut de la reprezentarea ţării sale pe pista de alergări la slujirea acesteia în armată. Când vine vorba despre duritate, foarte puţine persoane dintre cele pe care le-am întâlnit întruchipează atât de bine cuvântul, iar Drevan este una dintre ele.

Aşezându-ne la masa mea din

bucătărie în toamna anului 2018 şi discutând despre duritate, el a continuat cu observaţiile din lumea sportivă şi militară: „Toată lumea poartă o mască. Afişăm o mască, proiectăm o imagine exterioară a ceea ce vrem să fim. Dar atunci când eşti stresat, ea dispare şi rămâi cu ceea ce se află dedesubt. Stresul te expune.“ Când l-am rugat să-mi explice ce vrea să spună, a descris două măşti distincte pe care le-a observat în atletism şi în armată, în primul rând, era individul care lăsa impresia că este omul potrivit la locul potrivit, proiectând un aer de bravură şi încredere în sine. Era

sportivul care vorbea mult, minimalizând dificultatea sarcinii curente, „Va fi floare la ureche“, spunea înaintea unui meci. Dar în momentul în care ceva mergea prost, toată acea încredere în sine dispărea. Devenea timid, nesigur în privinţa propriilor aptitudini şi dădea înapoi în faţa dificultăţilor din cea mai anevoioasă parte a cursei. Şi a doua mască pare iniţial una similară. Şi ea afişează încredere de sine, emanând certitudinea că va putea gestiona orice. însă, la linia de start, nu minimaliza ceea ce urma, ci avea o imagine clară privind dificultatea sarcinii.

Un exemplu a ieşit în evidenţă. Când au fost lăsaţi în pădure pentru antrenamentul de supravieţuire, cu resurse minime şi extrem de epuizaţi, Drevan şi tovarăşii săi au fost forţaţi să-şi pună capacităţile la încercare. Pe măsură ce nivelul de energie scade, lumea ta se îngustează pentru a se concentra asupra satisfacerii nevoilor de bază: hrană, apă şi somn. Nu prea contează altceva. Este uşor să uiţi de grup şi să fii atent la tine însuţi, Drevan s-a surprins urmărind câţiva colegi care cu câteva zile înainte erau atenţi la echipă şi foarte siguri pe ei, dar care s-au lăsat înfrânţi de

stresul supravieţuirii. Aceşti indivizi au luat mai mult decât li se cuvenea din raţiile limitate sau au dormit câteva minute în plus când le venea rândul să stea de pază. Restul grupului şi-a menţinut disciplina, şi-a păstrat claritatea mintală şi concentrarea asupra echipei, în ciuda situaţiei existente. în condiţii normale, este uşor să fii dur. în cazul unui stres extrem, nu prea. Ne îndreptăm spre alegerea căii uşoare.

Când l-am întrebat cu ce sunt diferiţi cei care reuşesc să îşi păstreze calmul, Drevan a răspuns: „Când există o diferenţă între ceea ce proiectezi şi

ceea ce eşti capabil să faci, în situaţii stresante totul se prăbuşeşte. Dacă, pe de altă parte, eşti sincer cu tine însuţi şi recunoşti care sunt punctele tale forte şi care cele slabe, de ce eşti în stare şi ce te sperie, atunci te poţi împăca cu situaţia şi îi poţi face faţă. Tu cel care mergi pe stradă şi tu cel care eşti blocat în junglă nu sunteţi atât de diferiţi. Astfel, poţi evalua situaţia cu ochi limpezi şi să ai aşteptări reale, în loc să încerci să atingi un standard fals. Acelaşi lucru s-a întâmplat şi în atletism. Cei care credeau că trebuie să dea 110% la o cursă eşuau inevitabil. Cei care se

aliniau la linia de start şi gândeau «Va fi uşor» sau «Va fi extrem de dificil» nu performau la standardele dorite. Ei trăiau într-o realitate modificată. Cei care au spus: «Iată ce sunt capabil să fac şi iată care sunt cerinţele cursei. Voi acţiona în baza acestor două lucruri.» Sunt cei care obţin constant rezultate bune.“[2]

Experienţa lui Drevan nu este unică, ci este susţinută de cercetarea ştiinţifică. La începutul secolului al XXI-lea, un grup de oameni de ştiinţă a analizat soldaţi din diferite ramuri militare trecând prin aceeaşi şcoală de supravieţuire[3]

prin care a trecut şi Drevan. Au observat acelaşi fenomen. în timp ce aproape toată lumea a avut parte de niveluri ridicate de stres, membrii unui grup aproape că s-au detaşat de experienţă, în timp ce membrii unui alt grup au reuşit să-şi menţină în mare măsură mintea limpede şi să acţioneze la adevăratul lor potenţial. Ambele grupuri au gestionat diferit stresul, dar cei care s-au concentrat pe realitatea situaţiei au fost mai buni la gestionarea diferitelor elemente ale misiunii. Aceşti soldaţi mai rezistenţi au evaluat sarcina ca pe o încercare, iar nu ca pe o ameninţare. în cele din urmă, grupul

de cercetători şi-a rezumat constatările astfel: „Indivizii mai puternici sunt mai precişi în descrierea situaţiilor

întâlnite pe durata perioadei de stres.“- Aceştia se confruntau cu realitatea.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Acceptă realitatea. Evaluarea corectă a cerinţelor + evaluarea corectă a propriilor capacităţi.

Cum să te concentrezi asupra realităţii

O componentă-cheie a adevăratei durităţi psihice este să recunoşti când îţi este greu, iar nu să pretinzi că nu îţi este. O evaluare onestă a propriei capacităţi şi a situaţiei ne permite să avem o reacţie productivă la stres. Acest lucru poate stabili dacă resimţim frică sau entuziasm, o provocare sau o ameninţare. Şi, de asemenea, dacă ne vom asuma un risc, dacă ne vom retrage sau dacă vom putea accesa întregul nostru potenţial. Acceptarea realităţii nu înseamnă să stai degeaba şi să te gândeşti la ce poţi

face şi care sunt încercările cu care urmează să te confrunţi. Există strategii susţinute de cercetare pe care le putem utiliza pentru a ne ajusta mintea, strategii care ne pot ghida către o evaluare precisă şi, chiar mai mult, spre o reacţie productivă la stres care să ne pregătească pentru acţiune.

7. Stabileşte teluri adecvate

Adesea ni se spune să ne propunem să ţintim cât mai sus sau să visăm cu ochii deschisi atunci când vine vorba despre stabilirea obiectivelor, însă cercetările duc la concluzia opusă: să ne stabilim obiective care

nu depăşesc cu mult capacităţile noastre actuale. Dacă există o discrepanţă prea mare între abilităţile noastre si obiectiv, motivaţia scade. Este ca si cum creierul nostru ar ridica din umeri şi ar spune: „Ce rost are? Oricum nu vom câştiga.“ Ori de câte ori ne stabilim aşteptări prea ridicate, suntem mai predispuşi să intrăm în stadiul de panică al modelului nostru de duritate. în loc să ne propunem obiective măreţe, e mai bine să ne stabilim provocări uşor de gestionat.

2. Stabileşte teluri autentice

într-o serie de studii desfăşurate în Olanda, psihologii au încercat să înţeleagă de ce unii reuşesc să progreseze şi să-şi atingă obiectivele, în timp ce alţii eşuează constant.- în urma a trei studii, cercetătorii au

descoperit că onestitatea contribuia la realizarea obiectivelor Când oamenii au ales obiective care reflectau adevăratele lor personalităţi, iar nu personalităţile lor publice, erau mai predisupuşi să ducă până la capăt acele obiective. Cei care au eşuat au ales adesea obiective impuse de un părinte, un antrenor sau de societate în

general. Pentru cei care au avut succes, obiectivele au venit din interior, reflectând cine erau şi ce era important pentru ei. Un nivel ridicat de autocunoaştere le-a permis acestora să vadă limpede.

Să vezi realitatea nu înseamnă doar să înţelegi cerinţele reale ale sarcinii si ce esti în stare, ci să îti acorzi timp pentru a înţelege cine eşti şi ce contează pentru tine. Fie prin introspecţie, fie prin ţinerea unui jurnal sau discutând cu prietenii şi cu familia apropiată, depune efortul de a te întreba ce contează pentru tine şi de ce

contează. Oamenii duri sunt conştienţi de sine şi ajung astfel acceptându-şi realitatea şi înţelegându-se pe sine.

3. Defmeşte-ţi prejudecăţile şi aşteptările

Dacă am avea cu toţii punctul de vedere al lui Ricky Bobby din filmul *Talladega Nights*, şi anume: „Dacă nu eşti primul, eşti ultimul“, am avea o mare problemă. Ce se întâmplă atunci când ne stabilim un obiectiv ambiţios şi ne dăm seama rapid că nu-l putem atinge? Când credem că nu avem nicio şansă, fie în timpul unei curse, fie la cursuri,

creierul nostru se blochează. Mintea intră în modul de protecţie, gândindu-se: „Ei bine, nu vom câştiga, deci de ce să ne risipim energia încercând?“ Definirea succesului si a eşecului într-o manieră atât de limitată ne face să ne sabotăm fără intenţie motivaţia şi performanţa.

Am observat prea mulţi oameni afectându-şi motivaţia şi performanţa prin definirea greşită a succesului. De obicei, aceştia se concentrează exclusiv pe rezultate, fără să-şi dea seama că locul pe care încheie cursa sau nota la o prezentare depinde în mare măsură

de factori care sunt în afara controlului lor. Concentrându-te asupra obiectivelor orientate spre proces, cum ar fi efortul pe care îl poţi depune, ajută la remedierea acestor situaţii. De asemenea, îţi oferă feedbackul vital care îţi permite să evoluezi. Când te judeci exclusiv după locul pe care ai trecut linia de finiş, nu ai nicio informaţie utilă despre cum să devii mai bun pe viitor. Dacă însă te judeci după cât de mult efort ai depus sau dacă ai dus planul la îndeplinire, vei avea o hartă a ceea ce poate fi îmbunătăţit pentru următoarea încercare.

4. Corectează cursul stresului

Un grup de cercetători francezi de la Nantes Université a vrut să vadă cum afectează stresul felul în care oamenii îşi apreciază propriile capacităţi.- Au ales o sarcină simplă: să estimeze la ce înălţime se află o bară peste care pot să treacă. Problema era că participanţii au trebuit să facă estimarea după ce au fost ţinuţi treji într-un laborator timp de 24 de ore. Lipsa somnului afectează creierul, inducând stres şi oboseală. Indiferent de înălţimea reală pe care o puteau atinge într-o stare normală, participanţii au subestimat grav înălţimea

obstacolului când se aflau într-o stare de privare de somn. Stresul ne modifică judecata.

Intr-un alt studiu, cercetătorii au descoperit că cei care suferă de dureri cronice tind să supraestimeze distanţa până la o ţintă anume. Aceste descoperiri l-au făcut pe psihologul sportiv Thibault Deschamps să afirme că „indivizii percep mediul prin raportare la

costurile acţiunii din cadrul lui“.- într-un alt studiu, cercetătorii au cerut indivizilor care se aflau la baza unei coline să ghicească cât de abruptă este aceasta. O majoritate covârşitoare a supraestimat gradul

de înclinare, apreciind că este o colină cu o înclinaţie de 20, 25 sau chiar 30 de grade. în realitate, colina avea o înclinaţie de 5%. Un singur grup de studenţi a avut estimări corecte: echipa naţională de cros. Dacă avem capacitatea de a alerga pe colină fără prea mult stres, apreciem înclinaţia la dimensiunea ei reală. Dacă nu avem această capacitate, pare copleşitoare. într-o interesantă răsturnare de situaţie, atunci când cercetătorii i-au rugat pe sportivi să aprecieze înclinaţia colinei după o tură lungă de alergare, priceperea lor în a aprecia corect înclinaţia colinei a

dispărut.- într-o stare de oboseală, au început să supraestimeze înclinaţia mult mai mult. Oboseala le-a schimbat capacităţile şi, odată cu ele, abilităţile de percepţie.

Când ne aflăm într-o stare de ameninţare, de

încremenire sau de panică, obiectivele noastre par adesea inaccesibile. Tindem să exagerăm, iar prin asta capacităţile ni se reduc. O parte importantă a evaluării precise a situaţiei este corectarea cursului. Dacă eşti obosit, epuizat sau neliniştit, poţi învăţa cum să parcurgi acea situaţie. însă ştiind că s-ar putea să-ţi subestimezi

capacităţile, ai puterea de a face ceva în acest sens şi de a te adapta pe măsură ce stresul sau oboseala cresc.

5. Pregăteşte-ţi mintea

în 2018, un grup de cercetători de la University College London a urmărit cum afectează stresul felul în care tratăm informaţiile.— Pe parcursul studiului, au examinat modul în care au reacţionat la veşti bune sau rele studenţii şi pompierii care urmau să urce pe scenă, să susţină un discurs. De exemplu, li s-a spus că probabilitatea de a avea un accident

de maşină sau de a suferi răni grave într-un incendiu era mult mai mare decât credeau subiecţii. Când erau relaxaţi, participanţii tindeau să ignore veştile proaste şi să le asimileze pe cele bune. Informaţia că există o posibilitate mai mare să îndure consecinţe negative nu le afecta comportamentul sau starea de spirit. însă în condiţii de stres, după cum a rezumat cercetătoarea principală Tali Sharot, „au devenit hipervigilenţi la orice veşti proaste pe care le-am dat, chiar şi atunci când acestea nu aveau nicio legătură cu munca lor (cum ar fi

aflarea faptului că probabilitatea fraudei cu cârduri este mai mare decât credeau), şi şi-au adaptat convingerile în funcţie de asta“.—

Stresul ne împinge spre o polarizare negativă, pregătindu-ne să căutăm şi să recunoaştem pericolele sau ameninţările din mediul înconjurător. Acesta este un excelent mecanism evolutiv de supravieţuire, dar ne poate împiedica performanţa atunci când nu suntem cu adevărat în pericol. Pentru a combate această ciudăţenie a evoluţiei, pregăteşte-ţi mintea să caute oportunităţi, nu ameninţări. în cartea *Peak*

Performance, am prezentat câteva cercetări care arată că, atunci când se încălzesc „făcând ceea ce le place“, sportivii îşi modifică pozitiv starea hormonală. Fenomenul se aplică şi artiştilor şi directorilor. Cu cât te afli mai aproape de performanţă, cu atât mai mult îţi doreşti să te pregăteşti prin ceea ce faci mai bine. Revizuirea greşelilor, lucratul la punctele slabe, ideea că „mai bine te fereşti decât să loveşti“ eşuează atunci când te afli pe teren. Acestea sunt lucruri la care trebuie să lucrezi cu mult timp înainte de momentul intrării pe teren,

***

Adevărata duritate începe cu mult înainte de a ajunge pe teren sau la masa de conferinţe; începe cu felul în care ne evaluăm capacităţile şi situaţiile în care ne găsim. Aşteptările pregătesc terenul pentru reacţia biologică. Evaluarea noastră poate afecta fiecare pas de-a lungul lanţului durităţii, provocându-ne mai multă durere şi conducând la o panică prematură.— înainte de a ajunge la punctul în care trebuie să ne revenim după o lovitură brutală pe teren, avem nevoie de starea mintală potrivită. Biologia noastră este deja pregătită şi ne influenţează într-o anumită direcţie înainte de a

ne confrunta cu orice fel de încercare. Direcţia pe care o vom apuca depinde în mare măsură de cum ne vedem pe noi înşine şi lumea din jurul nostru,

CAPITOLUL 4

Nesiguranţa e gălăgioasă, adevărata încredere e tăcută

Leonard „Buddy“ Edelen a fost un

profesionist desăvârşit. Ca alergător de cursă lungă în ascensiune şi în căutarea gloriei olimpice, a fost meticulos până la extrem. în fiecare dimineaţă, la trezire, îşi monitoriza pulsul şi nota câte ore a dormit. Şi-a urmărit greutatea şi cum se simţea după antrenamente - totul în căutarea optimizării performanţei şi a certitudinii că se află de partea corectă a echilibrului între condiţia fizică si oboseală. Trimitea aceste date si observaţii

antrenorului său, Fred Wilt (care lucra cu normă întreagă ca agent FBI, chiar dacă pasiunea lui adevărată era alergarea pe distanţe

lungi), care îi oferea comentarii şi sugestii cu privire la unde a greşit şi cum ar putea să se perfecţioneze.

Această colaborare unică la antrenament a dus la realizări uimitoare. Prima victorie a lui Edelen a venit atunci când a depăşit cu aproape un minut recordul mondial la maraton, devenind primul american care deţinea recordul în aproape 40 de ani. A fost un triumf al abordării meticuloase şi profesioniste pe care au practicat-o Wilt şi Edelen,

Te-ai putea întreba de ce nu ştii cine este Buddy Edelen. Wilt şi Edelen nu corespondau prin e-mail,

ci prin poştă. Edelen a doborât recordul mondial în 1963, cu câţiva ani înainte ca explozia atletismului să dea naştere maniei joggingului. în ciuda abordării profesioniste faţă de alergare, Edelen era profesor cu normă întreagă, efectuându-şi mare parte din antrenament alergând în fiecare zi spre şi de la serviciu. în ciuda lipsei de faimă şi a relativei lipse de popularitate a atletismului, Wilt şi Edelen reuşiseră ceva de neînchipuit pentru acea vreme: să transforme un american în cel mai bun alergător de pe planetă, Wilt era la curent cu cele mai noi descoperiri în domeniul fiziologiei şi

al psihologiei antrenamentului, într-o perioadă în care cunoştinţele despre antrenament erau în stadiu incipient şi când prevala frica de antrenamentul excesiv, Wilt a fost un inovator. Acesta coresponda cu cei mai buni sportivi şi antrenori, adunând idei de antrenament din întreaga lume, A obţinut serviciile unui hipnotizator pentru a schimba mentalitatea atletului său şi pentru a-l face să privească durerea ca pe ceva de acceptat, nu de evitat.

Wilt şi Edelen au depăşit limitele. Cu toate acestea, în ciuda succesului lor, natura umană şi-a făcut în continuare simţită prezenţa.

într-una dintre corespondenţele lor prin poştă, mâzgălind pe marginile unei scrisori care detalia o alergare, cu două zile înainte de o cursă importantă, Fred Wilt a scris: „Nu pot spune că această alergare de 40 de minute îţi va dăuna. Pot spune că nu ajută la nimic cu două zile înainte de cursă. Este o manifestare a incertitudinii. Există o vreme pentru antrenament şi o vreme pentru odihnă - nu odihnă pe jumătate. Aceasta este o lecţie amară pe care încă nu ai acceptat - o.“ Un antrenor care îşi certa elevul preţuit. Wilt a recunoscut că, în ciuda atingerii unor culmi înalte,

Edelen avea un defect flagrant. Caracterul lui obsesiv, manifestat prin antrenamente îndelungi şi urmărirea tuturor aspectelor imaginabile, înainte ca monitorizarea performanţei să fie la modă, îl ţinea pe loc. Nu era suficient de convins că trebuie să se retragă si să se odihnească.[3]

în 1964, Edelen a declarat pentru revista *Sports Illustrated:* „Nimeni nu te consideră cu adevărat sănătos dacă alergi cât alerg eu într-o săptămână. Dar dacă mă odihnesc o zi sau două după ce am trecut prin atâtea exerciţii, mă simt foarte iritat şi nervos, E ca şi cum mi s-ar fi furat

ceva. Antrenamentul îmi oferă o senzaţie de linişte.“- Edelen avea nevoie să

alerge, nu doar pentru a-şi îmbunătăţi forma fizică, ci şi pentru a-şi reprime îndoielile.

Sportivii se tem că, dacă nu se antrenează, îşi pierd treptat forma fizică. Acest fenomen este destul de des întâlnit în toate tipurile de performanţă ridicată. Antreprenorul a cărui nesiguranţă îl face să „muncească din greu“, directorul care nu poate să lipsească în weekenduri de teama că va rămâne în urmă sau artistul care amână publicarea lucrării până când va

atinge perfecţiunea. Adesea, ne mascăm nesiguranţa cu perfecţionismul şi cu niveluri extreme de muncă. Buddy Edelen, un om care şi-a consolidat locul în istorie alergând mai repede decât oricine, un om care a câştigat probele de maraton ale Jocurilor Olimpice din 1964 cu un record de aproape 20 de minute într-o căldură sufocantă de 32 de grade Celsius, într-o perioadă în care băutul apei era descurajat, nu avea încredere să urmeze planul antrenorului şi să se odihnească înaintea unei curse. Dacă un om precum Edelen, care emana tenacitate, nu avea încredere

în el şi nu-şi putea controla nesiguranţa înainte de o cursă, cum putem noi, muritorii de rând, să dezvoltăm această capacitate?

îndoielile şi nesiguranţa fac parte din natura umană, chiar si dacă esti cel mai bun din lume. Cu toţii ne luptăm cu lipsa încrederii în noi înşine şi cu a certitudinii că vom reuşi să facem ce ne-am propus. Când ne lipseşte încrederea sau convingerea, nesiguranţa şi îndoielile noastre au loc să crească. Ele trec de la mici atenţionări că trebuie să ne aliniem aşteptările la realitate la reamintirea constantă a faptului că nu suntem suficient de

rapizi, puternici sau inteligenţi. Pe măsură ce îndoielile preiau controlul, percepţia noastră asupra resurselor de care dispunem se micşorează şi apare o discrepanţă între ce credem că suntem în stare să facem si sarcina dinaintea noastră.[3]

Ajungem să facem scurte ture de alergare pentru a ne calma îndoielile, în loc să facem lucrul înţelept şi să ne odihnim. încrederea joacă un rol crucial în duritate, acţionând ca un contrabalans al nesiguranţei noastre naturale. încrederea ţine sub control îndoielile, eliberându-ne pentru a îndeplini ce avem de îndeplinit la capacitate

maximă. Cu toate acestea, modalităţile tradiţionale prin care am încercat să ne insuflăm această încredere au dat greş.

Încrederea în sine pare ceva simplu: doar crezi în tine. Un îndemn afişat în sălile de clasă din întreaga ţară şi ceva ce a spus aproape fiecare părinte, antrenor sau profesor la un moment dat. Vechiul model al încrederii în sine se concentrează pe exterior, pe crearea aparenţei unei persoane puternice fizic şi încrezătoare. Le spunem copiilor noştri să creadă în ei înşişi, fară să le explicăm cum să dezvolte această încredere. Am fost păcăliţi

de versiunea de pe Instagram a acesteia, concentrându-ne pe proiectarea ei, în loc să lucrăm la esenţa ei. Avem nevoie de o nouă abordare pentru construirea încrederii în sine, una axată pe interior.

Modelarea viziunii asupra lumii

în 2009, psihologii în domeniul performanţei Kate Hays şi Mark Bawden au avut ocazia să stea de vorbă cu 14 dintre cei mai realizaţi sportivi din domeniul lor şi să-i întrebe despre cele mai mari

succese şi cele mai mari eşecuri. Dintre subiecţi, 13 câştigaseră medalii la un campionat important (de exemplu, Jocurile Olimpice), iar singura care nu câştigase o medalie era deţinătoarea unui record mondial. Această privire unică în mintea celor mai buni dintre cei buni nu a fost doar un interviu; a făcut parte dintr-un studiu pentru English Institute of Sport care examina rolul încrederii în sine la cei care au obţinut rezultate de top în sportul lor.

Avem tendinţa să credem că cei mai buni dintre cei mai buni sunt imuni la îndoiala şi nesiguranţa pe

care eu sau tu le-am putea simţi. Lucrând cu experţi de clasă mondială în diverse domenii, am observat o singură constantă: şi ei sunt oameni, la fel ca noi ceilalţi. Nu sunt maşinării fară emoţii, imuni la efectele presiunii sau ale performanţelor slabe. Şi asta este exact ceea ce au descoperit Hays şi Bawden în cercetarea lor,- In ciuda celor mai mari realizări, cu toţii au indicat perioade debilitante, în care încrederea lor a scăzut şi performanţele au avut de suferit.

Nu doar că şi ei sunt supuşi diminuării încrederii în sine, însă

aceasta le afectează şi gândirea, emoţiile şi acţiunile. Atunci când nu aveau încredere în ei, sportivii „erau iraţionali şi nu îşi puteau controla emoţiile, gândirea pozitivă şi nici menţine concentrarea asupra rutinei de zi cu zi“. Parcă le-ar fi fost deturnat creierul. Viziunea lor asupra lumii devenea întunecată şi sumbră, iar sarcinile simple deveneau dificile. Sau, aşa cum au descoperit Dr. Hays şi Dr. Bawden, sportivii sufereau de o triadă de simptome: cogniţie depreciată, afect negativ şi
comportament ineficient. Nu îşi puteau menţine concentrarea,

atentia le era atrasă de ceea ce făceau ceilalţi sau de îndoielile care le ocupau mintea. Au avut o gamă mai largă de emoţii negative, inclusiv nervozitate, nefericire şi incapacitatea de a se bucura de competiţie. Plăcerea şi emoţia s-au transformat în nelinişte şi disperare. Au început să vadă competiţia ca pe o ameninţare, nu ca pe o provocare. Şi, cel mai important, atunci când încrederea era scăzută, reacţiile comportamentale urmau modelul cogniţiei şi emoţiilor lor. Deveneau timizi, indecişi si retraşi,

S 7 J
) >
7

lipsindu-le acea dorinţă de luptă pe care o aveau de obicei. In ciuda faptului că erau unii dintre cei mai buni sportivi din lume, lipsa încrederii era precum kriptonita, întorcându-le cogniţia, emoţiile şi gândurile împotriva lor.

Atunci când încrederea în sine este scăzută, trusa noastră de instrumente este limitată. In interviurile realizate de Hays şi colegii săi, un sportiv a declarat: „încercam să folosesc tehnici psihologice dar niciuna dintre ele nu dădea rezultate. Pur şi simplu, nu mă puteam concentra. Totul mergea

prost şi era oribil.“- Lipsa de încredere ne restrânge reacţia. Pe măsură ce disconfortul şi îndoielile cresc, partea „diavolului de pe umăr“ din mintea noastră intră în alertă maximă, căutând dovezi care să o susţină - orice poate folosi pentru a justifica renunţarea sau pentru a depune mai puţin efort. Când încrederea este scăzută, mintea este pregătită să fie susceptibilă la un vârtej negativist. Deja avem îndoieli cu privire la capacitatea de a acţiona în conformitate cu aşteptările noastre, aşa că, la primul semn de confirmare, creierul acţionează în

consecinţă; un brânci uşor şi deja ne îndreptăm către panica totală.

Nu este surprinzător că, atunci când încrederea în sine este ridicată, trăim opusul acestei stări. Suntem capabili să ne concentrăm complet asupra sarcinii respective. Avem parte de emoţii pozitive: plăcere, calm şi entuziasm. Limbajul nostru corporal se
schimbă, iar noi simţim că avem situatia sub control.

Cercetările arată că suntem capabili să facem faţă cerinţelor situaţiei, să transformăm anxietatea în
entuziasm şi să perseverăm în ciuda

oboselii acumulate. în comparaţie cu zilele în care încrederea de sine este scăzută, ziua înnorată şi ploioasă este
înlocuită de un cer albastru si de soare.

încrederea este un filtru care schimbă felul în care privim încercările care ne aşteaptă şi capacitatea de a le gestiona. Ea înclină balanţa situaţiei noastre actuale fie spre o perspectivă optimistă, fie spre una pesimistă. Atunci când încrederea este ridicată, suntem capabili să facem faţă cerinţelor. Putem să gestionăm temerile şi îndoielile, să liniştim

vocile negative şi să ne redirecţionăm atenţia către sarcina pe care o avem de îndeplinit. încrederea ne extinde capacitatea de a acţiona, de a gestiona şi de a ne croi drum prin situaţiile dificile. încrederea şi duritatea psihică merg mână în mână.

Nu este o surpriză că antrenorii, oratorii motivaţionali şi practic toţi cei din industria dezvoltării personale susţin nevoia profundă de încredere în noi înşine. Ni s-a spus timp de multă vreme că, prin intermediul încrederii în forţele proprii, putem realiza orice ne propunem. Dacă ştim care sunt îi

sunt beneficiile, nu doar în a ne permite să ne atingem potenţialul, ci şi în îmbunătăţirea propriei stări de bine, de ce chiar şi cei mai buni dintre noi sunt plini de îndoială? Un motiv ar putea fi acela că am petrecut prea mult timp dezvoltând tipul greşit de încredere.

Când vine vorba despre încredere, vechiul model al durităţii accentuează aparenţele în detrimentul faptelor. Ne purtăm încrezător, ne umflăm în pene, ca şi cum am avea o siguranţă de sine şi o certitudine absolută în ceea ce ne priveşte pe noi şi munca noastră. Spunem vorbe mari şi niciodată nu

discutăm despre incertitudini sau îndoieli. Este vorba doar despre aparenţa încrederii în sine. însă atunci când vine vorba despre duritate, această prefăcătorie externă eşuează. Adevărata încredere trebuie să îsi

aibă temeiul în realitate şi să vină din interior. Ea nu constă în ignorarea condiţiei umane de a simţi îndoială şi nesiguranţă, ci în a ne împăca cu ele şi cu capacităţile noastre. Nu constă în eliminarea completă a îndoielii, ci în a permite suficientă îndoială cât să ne menţină pe linia de plutire, fiind în acelaşi timp siguri că vom găsi o cale de a

depăşi obstacolul din calea noastră. Prea multă vreme am insistat asupra valorii corecte a încrederii, dar am continuat să construim un tip greşit de încredere.

„Prefa-te până reuşeşti“ este un sfat bine-cunoscut pe care îl dăm sportivilor, antreprenorilor şi oricui încearcă să avanseze în carieră. Sfatul cuprinde convingerea noastră despre încredere: că este esenţială, un factor de succes şi că, dacă nu putem obţine tipul real de încredere, este mai bine să ne comportăm ca şi cum am şti ce facem decât să dezvăluim adevărul. Dar nu ne-am oprit doar la a acorda

sfaturi adulţilor. Căutarea unei forme artificiale de încredere a amăgit o întreagă generaţie de copii în timp ce noi susţineam beneficiile şi virtuţile stimei de sine - nu prin crearea de valoare reală sau prin depăşirea provocărilor, ci prin a-i asigura pe copii cât de minunaţi sunt.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

> încrederea este un filtru care schimbă felul în care privim încercările care ne aşteaptă şi capacitatea noastră de a le gestiona.

Cultivarea tipului greşit de încredere

„Drăguţ. Amabil. Prieten bun. Alergător rapid. îi plac enorm pinguinii.“ Aceste cuvinte scrise pe o bucată de hârtie plastifiată au stat pe frigiderul părinţilor mei în ultimii 30 de ani şi reprezintă un memento a ceea ce colegii mei credeau despre mine, Steve cel de la nouă ani. Pentru părinţii mei, era o amintire, un semn că crescuseră un copil „bun“, ai cărui colegi îl apreciau. Era un gest drăguţ, o reminescenţă a unor vremuri mai bune şi mai blânde. Cu toate acestea, pentru mine, atât atunci, cât şi acum,

însemna ceva diferit.

Acea bucată de hârtie plastifiată, cu caligrafia profesorului, a fost rezultatul unui exerciţiu iniţiat de una dintre învăţătoarele mele preferate de la şcoala generală. O sarcină concepută pentru a ne îmbunătăţi stima de sine, pentru a ne învăţa să fim amabili unii cu alţii şi, în general, să ne simţim mai bine în propria piele. Am scris un compliment pentru fiecare dintre colegii noştri, iar apoi profesorul a confecţionat pentru fiecare dintre noi o astfel de hârtie pe care să trecem complimentele. îmi amintesc că, la nouă ani, această activitate mi

s-a părut un pic ciudată. Existau câţiva elevi în clasă care nu erau cei mai amabili, în privinţa cărora trebuia să mă gândesc mult pentru a găsi ceva frumos, iar în general am lăsat un fel de clişeu generic ca răspuns, precum „îi place să joace kickball“. Când mi-am primit lista înapoi, am analizat-o, distingând între cele care aveau o semnificaţie reală şi cele care fuseseră scrise ca un fel de clişeu implicit. Unele complimente aveau sens, altele, nu.

Fiind crescut în anii ’90, am întâmpinat o adevărată avalanşă de exerciţii similare menite să îmbunătăţească[3] stima de sine.[3]

Existau adunări generale la şcoală şi activităţi în clasă, toate menite să ne facă să ne simţim mai bine cu noi înşine. în afara şcolii, dovada acestui curent de stimulare a stimei de sine se putea observa, în cazul meu, în vitrina cu trofee - zeci de premii care însemnau doar că plătisem ca să fac parte dintr-o echipă. Indiferent de rezultat, cu toţii primeam câte un trofeu.

Eram un *millennial* care a avut parte de apogeul unei manii psihologice care s-a infiltrat în mentalitatea americană, în şcolile noastre şi pe terenurile de sport. Secretul problemelor noastre din

copilărie şi din societate fusese descoperit: lipsa stimei de sine.

în 1986, guvernatorul Californiei de la acea vreme, George Deukmejian, a semnat o lege de înfiinţare a unui comitet ce promitea să schimbe modul în care abordăm problemele societăţii. Iniţiatorul comitetului era John Vasconcellos, un politician din California cu o aplecare către extravaganţă. Vasconcellos a adunat 24 de experţi dintr-o varietate de domenii pentru a aborda nivelul crescut al criminalităţii, consumul de droguri, declinul standardelor educaţionale si o mulţime de alte

probleme care afectaseră California anilor ’80. Astfel, s-a format Comitetul Californiei pentru promovarea stimei de sine şi a responsabilităţii personale şi sociale.

După şedinţe de psihoterapie axată pe stimularea stimei de sine pentru a-şi ajuta propria sănătate mintală, Vasconcellos s-a transformat într-un propovăduitor, predicând beneficiile stimei de sine tuturor celor care erau dispuşi să asculte. Logica sa era simplă: dacă am putea face ca fiecare să se simtă valoros şi demn de respect, atunci toţi şi-ar putea atinge întregul potenţial. Dacă oamenii nu se

simţeau demni de respect, atunci nu e de mirare că recurgeau la droguri, alcool sau comportament criminal. în timp ce comitetul său a fost iniţial ironizat şi ridiculizat, Vasconcellos si-a urmat misiunea cu fervoare religioasă.[3] El avea să schimbe lumea în bine.

La doi ani de la începerea misiunii, Neil Smelser, sociologul recrutat de Vasconcellos pentru a cerceta impactul stimei de sine, a prezentat un raport preliminar care informa comitetul că „aceste constatări corelative sunt într-adevăr pozitive şi convingătoare“-. Vasconcellos îşi găsise dovada şi

cuvântul-cheie, promovând-o la toate posturile de ştiri şi apărând la emisiuni precum *Oprah Winfrey Show* şi *Today.*

In 1990, Vasconcellos a dat naştere capodoperei sale, intitulată *Toward a State of Esteem.-* în rezumat se afirma că stima de sine scăzută este un factor care contribuie la o serie de afecţiuni, la consumul de

droguri şi alcool, criminalitate şi violenţă, sărăcie şi dependenţa de ajutorul social, problemele familiale şi de la locul de muncă. Din raportul de 161 de pagini reiese că acest

grup ar fi descoperit soluţia pentru remedierea societăţii. De fapt, se afirmă exact acest lucru la pagina 21: „Stima de sine este cea mai bună soluţie pentru o vaccinare socială, ne ajută să trăim responsabil şi ne protejează împotriva criminalităţii, violenţei, abuzului de substanţe, sarcinilor la adolescente, abuzului asupra copiilor, dependenţei cronice de ajutor social şi eşecului educaţional.“

Exista o singură problemă. Concluziile erau o minciună, bazate pe opinii, nu pe ceea ce relevase cu adevărat cercetarea. Potrivit datelor,

singurul om de ştiinţă de acolo, Smelser, a conchis că „stima de sine rămâne înşelătoare, pentru că este dificil de identificat din punct de vedere ştiinţific. [...] Asocierile între stima de sine şi consecinţele anticipate sunt mixte, nesemnificative sau absente“. Validarea ştiinţifică nu exista.

Iar acea declaraţie impresionantă a lui Smelser care a propulsat grupul în emisiunea lui Oprah? A fost scoasă din context. Când a ascultat o înregistrare a prezentării făcute comitetului pentru un articol în *The Guardian*, scriitorul Will Storr a găsit citatul care stă la

baza problemei. Citatul lui Smelser fusese reprodus cu privire la un segment foarte mic din cercetarea privind performanţa academică, înainte de a continua: „în alte domenii, corelaţiile nu par a fi atât de mari şi nu suntem siguri de ce şi nici nu suntem siguri, atunci
când avem corelaţii, care ar fi cauzele.“- Concluzia generală? Stima de sine nu are o valoare prea mare.

Nu conta că cercetarea era cel mult neconcludentă. Scenariul era deja scris. Politicienii şi mass-media s-au agăţat de ideea mişcării de creştere a stimei de sine şi au

catapultat-o în stratosferă. Şcolile au implementat intervenţiile pentru creşterea stimei de sine, la care am fost supuşi eu şi milioane de alţi copii. Chiar şi felul în care vorbeam cu copiii noştri a fost schimbat. Potrivit psihologului Jean Twenge, frecvenţa sloganelor precum „Crede în tine şi orice este posibil“ a crescut spectaculos în anii ’80 şi ’90. Afişe cu aforisme pozitive împodobeau clasele şcolare din întreaga ţară. înainte de asta, nu prea existau. Aşa cum a declarat Twenge pentru *The Cut*: „Toate sunt foarte individualiste, toate sunt foarte concentrate pe sine, toate sunt şi

amăgitoare. «Crede în tine şi orice este posibil»? Nu, aşa ceva pur şi simplu nu este
adevărat. “-

Născută în anii ’90, generaţia mea are adesea o reputaţie proastă. Se spune că suntem egocentrici, egoişti şi un pic narcisişti. Suntem prea siguri pe noi, credem că ar trebui să avansăm rapid pe scara succesului, să trecem peste perioada banală în care „ne plătim datoriile“ faţă de societate şi să facem ceea ce ne face fericiţi. Fiecare generaţie o denigrează pe următoarea, dar există un sâmbure de adevăr în aceste nemulţumiri. Potrivit

cercetărilor, cei din generaţia *millennial* pot avea niveluri mai ridicate de narcisism, fiind mai susceptibili să se considere peste medie şi să aibă niveluri mai ridicate de stimă de sine.- Dar în loc să ne plângem de generaţie în sine, ar trebui să ne întrebăm: ce altceva am putea aştepta de la un grup căruia i s-a spus că este special şi că poate reuşi în orice îşi propune?

Valoarea de sine condiţionată si căutarea i i stimei de sine

Simţul valorii de sine are o atractie firească. Este uşor de înţeles de ce o generaţie de părinţi, profesori şi

îngrijitori s-au lăsat păcăliţi de importanţa conceptului. Stima de sine are legătură cu o serie de factori importanţi legaţi de sănătate şi de starea de
bine, printre care se numără şi satisfacţia în viaţă.- Stima de sine este un lucru bun. însă greşeala a fost convingerea că stima de sine însăşi ar trebui să fie obiectivul principal; că ar trebui să accedem la ea, în loc să o dobândim ca pe un produs secundar, ceva ce apare de la sine în loc să fie căutat. Problema cu această mişcare a fost că a pus stima de sine în centrul tuturor lucrurilor, transformând-o în ceva

demn de a fi căutat, ceva ce lauda, diplomele şi recompensele ar putea garanta. Stima de sine şi încrederea merg mână în mână. însă ele dau rezultate doar dacă au baze reale.

Potrivit unei teorii importante, stima de sine funcţionează ca un fel de senzor, alertându-ne asupra valorii pe care considerăm că o avem. Teoria sociometrică susţine că stima de sine reprezintă o sinteză a sentimentului nostru de acceptare, atât din partea noastră, cât şi din partea grupului nostru social. Cu cât gradul de acceptare este mai mare, cu atât stima de sine este mai mare. Oamenii de succes tind să aibă o

stimă de sine mai ridicată nu pentru că îşi propun să-şi crească valoarea *per se*> ci pentru că aceasta din urmă este un produs secundar al depăşirii obstacolelor şi al stabilirii de legături semnificative cu alţii. Paradigma noastră interioară se schimbă atunci când suntem puşi la încercare şi reuşim să depăşim adversitatea. Atunci când depunem efort pentru a rezolva o sarcină dificilă, asimilăm ideea că că avem o etică a muncii solidă. Ne obişnuim să ştim că şi noi putem „munci din greu“ la o problemă. Stima de sine durabilă nu vine din faptul că ni se spune că suntem minunaţi. Vine din

faptul că muncim cu adevărat şi stabilim relaţii adevărate.

Odată cu mişcarea de creştere a stimei de sine, am inversat ordinea, încercând să oferim stima de sine fără acţiunea şi efortul care o justifică. Mai mult, am mutat accentul de pe bucuria de a depune cu adevărat efortul de a face asta pe lauda externă şi pe recompense. Am creat o formă artificială de stimă de sine, una fragilă bazată pe o iluzie. Am construit o stimă de sine care depinde de şi care este axată pe exterior.

Atunci când valoarea noastră de

sine depinde de factori externi, apare ceea ce cercetătorii numesc o valoare de sine contingenţă. Ne derivăm identitatea din ceea ce cred oamenii şi după cum suntem judecaţi. Cedăm controlul factorilor externi. Atunci când folosim laude goale şi combinăm asta cu recompense neîndreptăţite, creăm un mediu propice pentru dezvoltarea unei valori de sine contingente. După cum a rezumat Mark Freeman în cartea sa *You Are Not a Rock*: „Căutarea stimei de sine te pune, logic vorbind, pe o poziţie cu o stimă de sine scăzută. Este aceeaşi capcană din nou: dacă tu crezi că

valoarea ta vine de la oamenii care îţi dau acele lucruri, atunci le cedezi altora controlul imaginii pe care o ai despre tine. Dacă ei nu îţi dau acele lucruri, atunci creierul tău conchide logic că nu eşti valoros.“—

Similar, atunci când identitatea noastră se bazează pe primirea de laude sau pe recompense externe, motivaţia noastră ajunge să depindă de ele. In 2012, când eram tânăr antrenor, aveam la dispoziţie un grup de 30 de voluntari. Era un grup de studenţi şi alergători de cursă lungă pe care îi numeam „echipa mea improvizată de inadaptaţi“. Nu se potriveau tiparului tradiţional al

unei echipe universitare de cros. Proveneau dintr-o multitudine de clase sociale si

economice, etnii şi medii care se potriveau universităţii noastre de oraş de provincie. Având sarcina de a îmbunătăţi grupul şi de a recruta sportivi din ce în ce mai buni în ciuda resurselor limitate, am încercat să maximizăm performanţele şi să selectăm indivizii cu potenţial. I-am supus pe sportivi la o mulţime de teste psihologice, evaluând totul, de la puterea voinţei până la mentalitatea lor şi la cum fac faţă stresului. Au fost câteva indicii interesante, dar valoarea reală nu s-

a materializat decât mult mai târziu.

După cinci ani, aproape că uitasem de datele pe care le colectasem, rămase într-un fişier pe calculatorul meu. Dar, pe măsură ce am reflectat asupra altui sezon de performanţe, am decis să mă întorc şi să calculez cât de mult s-a îmbunătăţit fiecare sportiv. Unii făcuseră progrese uriaşe, devenind unii dintre cei mai buni sportivi din istoria şcolii. Alţii s-au lansat ca fenomene şi nu au reuşit să se ridice la nivelul aşteptărilor. Eram obişnuit să evaluez lipsa lor de îmbunătăţire din perspectiva antrenamentului. După logica mea, antrenamentul fie

a dat rezultate, fie nu. Dar, pe măsură ce am analizat varietatea de curbe de îmbunătăţire, mi-am amintit de datele psihologice pe care le colectasem cu mult timp în urmă.

Când m-am întors şi am comparat stilurile de motivaţie cu îmbunătăţirea performanţelor din cariera fiecărui sportiv, a ieşit în evidenţă un singur factor. Cei care obţinuseră punctaje mari în cazul unui tip de motivaţie extrinsecă, numită reglarea externă, au avut niveluri de îmbunătăţire mai scăzute. Reglarea externă este situaţia în care „sportul este practicat nu pentru distracţie, ci

pentru a obţine recompense (de exemplu, laude) sau pentru a evita consecinţe negative (de

exemplu, critici din partea părinţilor)“—. Cei cinci sportivi cu cele mai mari punctaje la reglarea externă erau cei care au arătat cel mai mic nivel de îmbunătăţire. Pe măsură ce le citeam numele, asistentul meu Nate Pineda a exclamat: „Asta e o nebunie! Ce corelaţie!“ Am fost într-adevăr uimiţi de numele din vârful listei. Aceştia erau sportivii în privinţa cărora ne venise greu să găsim metode care să-i ajute să obţină rezultate mai bune.

în ceea ce priveşte stima de sine, am încercat să creştem o întreagă generaţie prin metode care ne-au împins spre tipul de stimă de sine contingenţă şi externă. Când stima de sine este contingenţă, aceasta este şi fragilă. Când este bazată pe recompense sau laude venite de la ceilalţi, depinde de ceva asupra căruia nu avem control. în ceea ce priveşte dezvoltarea încrederii în sine, adesea cădem în aceeaşi capcană, încercăm să creăm o încredere fragilă, bazată pe bravură şi prezentări externe. încercăm să susţinem niveluri ridicate de încredere cu laudă,

recompense şi chiar cu o creştere artificială a notelor, care adesea sunt nejustificate sau nemeritate. Credem că orice fel de eşec ar trebui evitat, fiindcă acesta ne distruge încrederea în sine, în loc să fie acceptat. Facem aceleaşi greşeli, pregătindu-ne pentru o încredere bazată pe aspecte externe, nu interne.

Aroganţa se bazează pe nesiguranţă; încrederea se bazează pe experienţă

în emisiunea de pe ESPN *Always Late with Katie Noian,* Noian a invitat un student pe nume Darrell care a participat la un exerciţiu vestit în fotbalul american, cursa de 40 de yarzi. Darrell nu a fost un concurent norocos, ci a apărut în emisiune datorită îndrăznelii sale de a posta pe Twitter: „îmi doresc neapărat să ştiu cât de bine m-aş descurca alergând în cursa de 40 de

yarzi. Sunt sigur că aş putea obţine un timp de 4,4 secunde," Noian l-a provocat pe Darrell, un pasionat de sală, să dovedească ceea ce spune, înainte să îşi lege şireturile, Noian l-a întrebat: „Eşti sigur că poţi alerga în 4,4 secunde? Te crezi Odell Beckham Jr.?[cc] Darrell a răspuns: „Sunt sută la sută sigur." Darrell nu a obţinut un timp de 4,4 secunde, într-un ritm care se asemăna mai mult cu o târşâială decât cu o alergare, el a înregistrat un timp de 5,5 secunde, care l-ar plasa mai degrabă în rândul celor mai lenţi dintre fundaşii de 130 de kg sau într-un univers complet diferit faţă

de obiectivul său.

Încrederea este ceva ce înţelegem intuitiv; este o senzaţie care ne face să credem că putem reuşi. Când ne gândim la indivizi duri, de multe ori ne gândim la cei care emană încredere. Doar că, de multe ori,
rămânem nu cu o încredere în noi înşine fermă si
justificată, ci cu una care seamănă cu cea a prietenului nostru Darrell de la cursa de 40 de yarzi: o încredere falsă.

La fel ca în cazul stimei de sine, şi încrederea în sine are o versiune reală - una profundă, bazată pe

dovezi şi înţelegere - şi o versiune falsă, care se bazează pe bravură. Versiunea falsă derivă din nesiguranţă. Este masca pe care o porţi, încercând să creezi aparenţa îndeplinirii unei sarcini sau să te dai în spectacol pentru prietenii tăi. Bărbaţii par să fie mai susceptibili faţă de varianta falsă, aspect poate cel mai bine demonstrat prin faptul că 1 din 8 bărbaţi crede că ar putea marca un punct împotriva superstarului din

tenis Serena Williams.— Amăgirea şi încrederea falsă merg mână în mână.

Această nonşalanţă sau aroganţă

este un fenomen confuz, care trece dincolo de domeniul sportiv. Nimeni nu ilustrează acest lucru mai bine decât fostul preşedinte Donald Trump, care a declarat o listă lungă de domenii la care „se pricepe mai bine decât oricine“, printre care se numără finanţe de campanie, instanţe de judecată, reţele de socializare, energie regenerabilă, impozite, construcţii, tehnologie şi multe altele.— Să fii zgomotos şi bătăios nu semnalează încredere, dimpotrivă. Cercetările recente au arătat că cei care tind să „strige“ cel mai tare - atât în persoană, cât şi în online - fac acest lucru întrucât le

lipseşte încrederea interioară.— Adesea, confundăm aroganţa şi nonşalanţa cu încrederea în sine. Confundăm manifestările externe cu indicatorii funcţionării lor interioare, fără să ne dăm seama că nevoia de a declara că suntem încrezători este, fără îndoială, un semn că nu suntem deloc aşa.

încurajăm chiar această conceptualizare. Am demonizat îndoiala, Orice formă de slăbiciune sau de ezitare sunt semne sigure că nu meriţi mărirea de salariu. Modestia şi vulnerabilitatea sunt semne că nu poţi gestiona situaţiile „dure“. Este un mesaj pe care l- am

asimilat încă de când jucam fotbal în copilărie. Să fii sigur pe tine duce la succes. Orice îndoială sau nesiguranţă căreia îi permiţi să intre în mintea ta te plasează de partea greşită a ecuaţiei, facându-te să te îndrepţi spre eşec şi căderi nervoase.

Ne spunem unii altora să ne prefacem până când reuşim. Sau, după o performanţă slabă, le spunem sportivilor să fie încrezători în forţele proprii, ca şi cum încrederea ar fi ceva ce poate fi declanşat pur şi simplu. Am confundat manifestările exterioare cu încrederea interioară. Credem că,

dacă putem să afirmăm ceva, putem să şi ducem la capăt acel ceva. La fel ca în privinţa stimei de sine, am concluzionat greşit. încrederea trebuie să vină din adâncul nostru.

Atunci când avem de-a face cu un obstacol, aşteptările şi realitatea ar trebui să aibă un grad ridicat de întrepătrundere. Ori de câte ori nu se întâmplă asta (adică avem un grad mare de încredere şi o capacitate scăzută de a întruni cerinţele sarcinii, sau invers), probabilitatea de a persevera sau chiar de a acţiona cât mai bine posibil este foarte redusă. Suntem mai predispuşi să alegem calea

uşoară. Să ne oprim. Să renunţăm. Să găsim o soluţie care să nu implice confruntarea cu obstacolele care ne apar cale. De ce am vrea să ne creăm aşteptări exagerate, de neatins doar pentru ca realitatea să ne lovească în faţă atunci când intrăm în arenă?

Atunci când latri, dar nu muşti, creierul tău deja este conştient. Nu este prost, treaba lui este să te protejeze fară să-i permită egoismului tău să intervină. Când suntem prea încrezători, ne pregătim pentru eşec. Acest lucru nu este o presupunere neîntemeiată: cercetătorii au descoperit că acest

fenomen este valabil în orice domeniu, de la competiţiile sportive până la decizia de a rămâne într-o relaţie sau de a-ti da

demisia. Este uşor să ne simţim încrezători la început, dar, când ne confruntăm cu realitatea că s-ar putea să nu ne atingem obiectivul, avem parte de ceea ce în psihologie se numeşte criză de acţiune.— Trecem de la o viziune orientată spre obiectiv, în care motivarea de a reuşi este punctul central, la o stare în care persistă gândurile şi senzaţiile negative. Trecem de la a fi conduşi de dorinţa de a reuşi la a negocia cu noi înşine pentru a

abandona obiectivul. încrederea falsă afectează acel punct de echilibru vital al capacităţilor noastre prin raportare la dificultatea sarcinii. Dacă ne supraestimăm capacităţile, de îndată ce mintea noastră îşi dă seama, „stai puţin, asta ne depăşeşte“, apăsăm butonul de protecţie. Ne oprim, vedem sarcina ca pe o ameninţare şi ne conservăm energia pentru ceva mai valoros.

Să ne gândim, de exemplu, la elevii care merg la un examen încrezători în ei, chiar dacă au făcut minimumul necesar de pregătire. Sigur, se pot preface, pot exagera, se pot convinge că pot conta pe

talentul lor de a abera la partea scrisă sau de a folosi testul- grilă în avantajul lor. Dar în momentul în care se confruntă cu câteva întrebări care îi fac să se simtă fără speranţă, realitatea se strecoară în mintea lor, corpul le este inundat de hormoni de stres, iar panica le ia minţile. Cu cât este mai mare neconcordanţa dintre aşteptări şi realitate, cu atât devenim mai disperaţi.

Ming Ming Chiu, profesor la State University of New York din Buffalo, a încercat să evalueze impactul încrederii în sine asupra nivelului de lectură al

copiilor.— Analizând elevi din 34 de ţări, Chiu şi colegii săi au descoperit că, deşi puţină încredere poate ajuta, prea multă poate fi dăunătoare, încrederea exagerată în sine a fost corelată cu o mai slabă înţelegere a lecturii. în explicarea descoperirilor, Chiu a declarat: „Dacă un elev prea încrezut alege o carte care este prea grea pentru el - cum ar fi *Stăpânul inelelor* în loc de *Harry Potter şi piatra filozofală* -, posibil să se oprească din citit după câteva pagini şi să o abandoneze pe raft. în schimb, un elev mai conştient de capacităţile lui are mai multe şanse

să termine o carte mai uşoară şi să citească apoi şi altele.“

Dacă ne creştem artificial încrederea, spunându- ne că va fi floare la ureche sau că vom reuşi cu siguranţă să facem ceva anume, creierul nostru primeşte constant mesajul că nu va trebui să depunem prea mult efort pentru a ne atinge obiectivul. Dacă ar trebui să fie uşor, de ce să ne irosim resursele în exces? Când realitatea ne loveşte, trecem direct la panică totală. „Ce se întâmplă?! Credeam că va fi uşor, în limitele capacităţilor mele“, ar putea gândi mintea noastră. Cultivarea unei încrederi false

creează o nesiguranţă pe care mintea o poate exploata.

Acesta este diferenţa dintre o încredere exterioară fragilă şi una interioară stabilă. într-un studiu efectuat asupra a peste 12 000 de subiecţi, cercetătorii au descoperit că falsa încredere putea ajuta puţin în comparaţie cu cei care nu aveau niciun fel de încredere. Dar în comparaţie cu cei care aveau o încredere interioară stabilă, acest lucru nu mai era valabil. în evaluarea motivaţiei interioare, a stimei de sine, a rezilienţei, a capacităţii de adaptare şi a asertivităţii, o încredere exterioară ridicată ar

putea conduce la o uşoară îmbunătăţire a acestor măsurători, de exemplu de la 35 de puncte din 100 la 42. Dar cei care aveau un nivel ridicat de încredere interioară sigură au obţinut punctaje între 70 şi 80 la aceleaşi măsurători. încrederea interioară duce la schimbări semnificative. Aşa cum a afirmat Ilona Jerabek, preşedinta companiei implicate în cercetare, reflectând asupra rezultatelor studiului: „Falsificarea încrederii poate fi eficientă într-o oarecare măsură [...]. Cu toate acestea, la fel ca orice altă aparenţă pe care o

creăm, nu va fi de lungă durată.“—

Falsa încredere ne ajută în situaţii în care, în mare parte, nu avem nevoie de un impuls suplimentar. Să te prefaci că ai încredere în tine funcţionează în cazul sarcinilor uşoare, când provocarea este redusă şi este nevoie de puţină motivaţie suplimentară pentru a începe. La locul de muncă, cercetările arată că falsa încredere îi poate păcăli pe cei care nu sunt informaţi despre un subiect, dar cei cu o înţelegere chiar şi moderată a subiectului vor depista lipsa ta de pricepere, în situaţiile care necesită duritate, falsa

încredere nu are prea mult succes. încrederea exterioară este fragilă, năruindu-se atunci când apar presiunea sau incertitudinea. O încredere interioară sigură este trainică. în timp ce ni-i închipuim pe cei mai duri competitori şi directori ca având o încredere de neclintit în ei înşişi, realitatea este că cea mai bună modalitate de a fi pregătit pentru o încercare nu este bravada, ci optimismul tragic, un simţ al realităţii pe termen scurt, dar cu speranţă pe termen lung.

Cum să-ti dezvolţi încrederea interioară

i *

Am abordat greşit dezvoltarea încrederii în sine, gândindu-ne că aceasta trebuie să însemne că suntem siguri pe noi în orice situaţie, indiferent de capacitatea noastră de a face faţă provocării. Că oamenii duri pot face faţă la orice. Trebuie să coborâm ştacheta şi să realizăm că încrederea în sine înseamnă pur şi simplu siguranţa că poţi realiza ceea ce este în limitele capacităţilor tale. Nu este vorba despre a putea face imposibilul. Pentru a dezvolta o încredere reală în sine, trebuie urmate patru etape:

1. Coboară ştacheta, ridică-te pe tine.
2. Uită de perfecţiune, acceptă-te aşa cum eşti.
3. Ai încredere în pregătirea ta şi în tine însuţi.
4. Cultivă un orgoliu silenţios.

7. Coboară ştacheta, ridică-te pe tine

Atunci când încercăm să ne perfecţionăm, majoritatea dintre noi optează pentru ridicarea ştachetei, judecându-ne după cea mai bună performanţă pe care am atins-o vreodată. în atletism, ne-am defini conform recordului personal trecut.

Pentru a deveni mai buni, ar însemna să alergăm mai repede decât am facut-o vreodată. Brian Barraza, alergător de performanţă, vede acest lucru într-o lumină diferită. „Scopul meu este să ridic nivelul minim, să am încredere că ori de câte ori intru pe pistă voi putea alerga într-un anumit timp.“ In loc să mizeze totul pe un succes enorm, Barraza îşi stabileşte o aşteptare minimă. „Ridicarea nivelului minim îţi permite ca, în acele zile când totul merge bine, să-ţi depăşeşti aşteptările. Nu înseamnă că ne scădem standardele sau că jucăm la sigur, ci că am

dezvoltat încrederea de a şti că performanţa X este repetabilă. Că, atâta timp cât facem ceea ce ne stă în putinţă, putem atinge un anumit standard, indiferent de circumstanţe“, mi-a spus Barraza la o zi după antrenament. Pe măsură ce am urmărit cum această idee capătă popularitate în rândul sportivilor, am observat o tendinţă. Cei care şi- au ridicat standardul aveau o încredere interioară de sine. Ceea ce cândva li se păruse un ideal de neatins devenise acum norma.

Brian Zuleger, psiholog sportiv la Adams State University, m-a învăţat un exerciţiu pentru ajustarea

aşteptărilor. în loc să ne propunem să atingem performanţa maximă, ceva ce putem realiza doar rar, ar trebui să încercăm să îmbunătăţim media celor mai bune performanţe. Atunci când ne comparăm cu performanţa noastră maximă de până acum, de cele mai multe ori ne vom plasa sub aşteptări. în schimb, stabilirea unui standard bazat pe media celor mai bune cinci performanţe recente ne oferă un obiectiv încă dificil, dar realizabil.

Scopul este să fim mai întâi consecvenţi. Nu trebuie să ne micşorăm aşteptările doar pentru a fi mai siguri. înţelegem ce suntem

capabili să realizăm şi stabilim un standard care se încadrează în acea sferă sau care o depăşeşte uşor. Acceptăm realitatea, înţelegem că progresul nu vine din crearea unei false senzaţii de încredere, ci prin dezvoltarea convingerii că putem atinge un anumit standard, ceea ce ne permite să ne asumăm riscuri atunci când apare oportunitatea.

2. *Uită de perfecţiune, acceptă-te aşa cum eşti*

Adevărata încredere rezidă în a înţelege cine esti si de

ce eşti în stare, în a fi vulnerabil, nu

în a fi încrezut şi a te amăgi. Nu vei progresa dezvoltând o imagine nerealistă despre tine însuţi, ci privind cu atenţie locul pe care îl ocupi în prezent, înţelegând ce eşti în stare, ce obstacole îţi stau în cale şi care sunt punctele tale slabe. Adevărata duritate înseamnă să fii suficient de modest şi de înţelept pentru a recunoaşte atât punctele tale forte, cât şi pe cele slabe; să găseşti echilibrul dintre risc şi recompensă, dintre aşteptări şi cerinţele impuse. Vulnerabilitatea - prin recunoaşterea faptului că nu vei fi stoic, insensibil la durere sau presiune şi nici imbatabil - este

singurul mod de a obţine încrederea interioară. Persoanele cu adevărat dure nu se tem să îşi exploreze punctele slabe. Ele îşi dezvoltă capacitatea de a-şi exprima vulnerabilitatea şi durerea fară teama de a se face de ruşine. Refuzul de a explora sau de a-şi recunoaşte propriile slăbiciuni este un semn de nesiguranţă, nu de încredere.

Atunci când suntem vulnerabili, cuvintele, expresiile şi criticile care ar putea să ne afecteze nu mai au putere asupra noastră din momentul în care le- am recunoscut şi le-am acceptat. Nesiguranţa noastră poate

fi exploatată abia când încercăm să o ascundem. Dezvoltarea unei încrederi false este o formă de mascare - o iluzie prin care încercăm să ne păcălim pe noi înşine că avem ceea ce este necesar. Creăm încredere falsă din acelaşi motiv pentru care dezvoltăm şi o stimă de sine falsă: pentru a ne proteja părţile sensibile ale orgoliului şi pentru a ne ascunde slăbiciunile şi nesiguranţa de lumea din jur de teama de a fi expuşi ca impostori sau ca nefiind suficient de buni.

Dacă ne putem accepta, cu bune şi cu rele, ne lepădăm încetul cu încetul de nesiguranţă, de tendinţa

de a ne crispa atunci când suntem criticaţi în legătură cu aspectul fizic, cu talentul nostru scriitoricesc sau cu inteligenţa noastră. Ne putem re formula relaţia cu aceste aspecte, tratându-le nu ca pe lucruri de mascat sau de ascuns, ci ca pe elemente de acceptat şi din care putem învăţa ceva.

Atunci când ne împăcăm cu punctele noastre slabe, încrederea în noi înşine devine mai solidă. în acest capitol, am discutat despre lupta umană cu două constructe psihologice majore: stima de sine şi încrederea. Ambele se rezumă la aceeaşi problemă: cum ne vedem pe

noi înşine şi lumea din jurul nostru. Cu alte cuvinte, ne vedem cu claritate sau ne facem iluzii? Simţul identităţii noastre joacă un rol important în felul în care percepem lumea. Când suntem tineri, probăm identităţi diferite, oscilând între a fi muzicieni, sportivi, tocilari sau orice alte etichete pe care le folosesc adolescenţii. Putem renunţa la una pentru alta într-un timp mai scurt decât vacanţa de iarnă. Pe măsură ce îmbătrânim, identitatea noastră începe să se consolideze. Dar cât de mult, asta depinde numai de noi.

Nu ne dorim o identitate de tip cameleon din perioada

preadolescenţei, dar nici una care să fie bătută în cuie. Avem nevoie să ne simţim bine în propria piele, dar să fim şi capabili de schimbare. Avem nevoie de o identitate stabilă, şi totuşi flexibilă. Dacă identitatea noastră rămâne fixă, atunci orice fel de ameninţare faţă de scenariul nostru interior este interpretată ca un atac. Vom rezista, apărându-ne identitatea cu orice preţ şi folosindu-ne prejudecăţile cognitive pentru a ne menţine intactă stima de sine. în schimb, dacă ne recunoaştem slăbiciunile, atunci putem ieşi din această poziţie defensivă, ştiind că structura identităţii noastre este

stabilă, dar că detaliile

pot fi revizuite. Nu este un atac, ci un ajutor în a ne înţelege slăbiciunile.

3. *Ai încredere în pregătirea ta şi în tine însuţi*

La începutul acestui capitol, am discutat despre antrenorul Fred Wilt, care l-a admonestat pe maratonistul Buddy Edelen pentru nesiguranţa sa. Mesajul lui Wilt a fost unul simplu, reiterat de ulterior de alţi antrenori de-a lungul generaţiilor: ai încredere în antrenamentul tău, ai încredere în forma ta fizică. Aceste îndemnuri simple sunt menite să

transmită o lecţie mult mai profundă: că adevărata încredere este întemeiată pe muncă.

încrederea nu vine din efortul depus din cauza fricii sau dintr-o tendinţă nevrotică - pentru că îţi este teamă să pierzi sau să eşuezi. Când frica se află la cârma navei motivaţionale, nesiguranţa are întâietate. Când efortul este depus cu scopul de a deveni mai bun, de a te bucura de proces, de a căuta să-ţi stăpâneşti meseria, încrederea creşte treptat. Este vorba despre impresia că „am mai fost aici, sunt pregătit pentru această încercare“. Despre scriitorul care se aşază la

birou în fiecare zi şi scrie. Despre dansatoarea care petrece nenumărate ore, perfecţionându-şi momentul. Despre directorul care a planificat aproape fiecare scenariu posibil. Poate că rezultatul nu e întotdeauna cel sperat, însă munca depusă oferă o încredere stabilă, întemeiată pe ceva cât se poate de concret.

LeBron James este probabil cel mai bun jucător de baschet de pe planetă. în 2014, a adăugat un nou element la antrenament: o competiţie de unu la unu, în care coşurile se puneau la numărătoare doar dacă marca ajutându-se de

piciorul şi de mâna cealaltă. James a minimalizat astfel un punct slab al jocului său. Nu i-ar fi venit niciodată la fel de firesc să marcheze puncte ajutându-se de cealaltă mână sau de celălalt picior cum i-ar fi venit cu partea dominantă, însă acest lucru l-a ajutat să-şi dezvolte şi această abilitate în cazul în care s-ar fi aflat într-o astfel de situaţie în timpul unui meci. Şi-a acordat o şansă de a reuşi acest lucru.

Nu e de mirare că rivalul său la titlul de cel mai bun jucător din istorie, Michael Jordan, a spus odată: „Dacă ai îndoieli sau preocupări în legătură cu o aruncare la coş sau

dacă simţi presiunea acelei aruncări, înseamnă că nu ai exersat destul. Singurul mod de a reduce această presiune este să îţi construieşti o bază, să exersezi des, astfel încât, atunci când începe jocul, să poţi gestiona orice situaţie care
apare/— Pentru a dobândi încredere în tine însuţi, depune eforturi cu intenţia de a te perfecţiona, nu din frică. îndrăzneala se câştigă, nu se presupune.

4. *Cultivă un orgoliu silenţios*

Orgoliul nostru este asemenea unui copil care încearcă să se integreze la şcoală. îşi doreşte doar să fie plăcut,

în momentul în care simte că eşecul sau ruşinea sunt iminente, găseşte rapid o scuză, se îndepărtează de responsabilitate şi se distanţează de situaţie. Este copilul care încearcă să dea vina pe fratele mai mic pentru laptele vărsat pe covor sau care găseşte o scuză - „Profesoara are ceva cu mine!“ - ori de câte ori aduce acasă o lucrare la istorie cu un 4 scris cu roşu pe ea. Orgoliul vrea doar să te protejeze.

In general, ne place să credem că suntem buni, respectabili şi competenţi. De îndată ce apar dovezi care ne contrazic, orgoliul nostru se dă peste cap să

raţionalizeze, să justifice sau să explice de ce opusul nu poate fi adevărat. Orgoliul face multe lucruri bune pentru noi, acţionând ca un sistem imunitar social care respinge ameninţările psihologice. Dar dacă este prea activ, susţinând o imagine de sine care nu reflectă realitatea, atunci este la fel de dăunător ca un sistem imunitar hiperactiv. Nu vrem să eliminăm orgoliul, ci vrem să îl diminuăm la un nivel rezonabil.

Psihologul social Heidi Wayment a promovat
ideea unui orgoliu silenţios.— Aşa cum a declarat pentru revista *Scientific American*, cu un orgoliu

silenţios „volumul egoului este redus, astfel încât să-i asculte atât pe ceilalţi, cât şi pe sine însuşi în încercarea de a aborda viata într-o manieră mai umană şi cu mai multă compasiune“.

Un orgoliu silenţios înseamnă să ne menţinem în echilibru: să ne confruntăm cu nevoia de încredere, dar să fim conştienţi atât de punctele noastre forte şi slabe, cât si de situatia în care ne aflăm. înseamnă să fim deschişi şi receptivi la ceilalţi, în loc să fim defensivi şi închişi în sine. înseamnă capacitatea de a obţine

imaginea de ansamblu şi de a înţelege că o pierdere pe termen scurt face adesea parte dintr-un câştig pe termen lung.

Cum îţi poţi linişti orgoliul? întreabă-te ce te face să te simţi jignit, să rămâi blocat în ruminaţie şi să te retragi. Ce te face să te aperi mereu? Respingi critica pe loc sau o iei în considerare şi o evaluezi? Ceea ce căutăm este o doză de conştientizare a sinelui si una de reflecţie, combinate cu siguranţă de sine. O uşoară îndoială şi puţină nesiguranţă sunt normale. O atitudine prea defensivă şi proiectivă indică un orgoliu prea

zgomotos. Când aducem laolaltă percepţia, conştientizarea şi siguranţa, putem renunţa la stilul fals, ostentativ de încredere care se răspândeşte prin lume. încrederea înseamnă să înfrunţi lucruri dificile, uneori să eşuezi, dar să vezi unde te afli si să te întorci apoi la lucru.

* * *

Ce facem atunci când eşuăm? Dacă iei un 4 la matematică, crezi de acum încolo că eşti slab la matematică? Că nu e pentru tine? Dacă depăşeşti obiectivele de profit pentru raportul trimestrial, atribui

acest succes experienţei tale în afaceri? O mare parte din dezvoltarea încrederii de sine constă în crearea unei convingeri flexibile privitoare la noi înşine lucru care depinde de cele mai multe ori de modul în care integrăm succesul şi eşecul în povestea noastră interioară.

în teza sa de doctorat, psihologul sportiv Jennifer Meggs de la Teesside University a descoperit că, în general, asimilăm în două feluri credinţele pozitive şi negative în convingerea noastră despre sine: fie prin compartimentare, fie prin integrarea evaluativă. Când

compartimentăm, este totul sau nimic. Privim acel element ca fiind în întregime pozitiv sau în întregime negativ. Ia exemplul eşecului la o materie de la şcoală: compartimentarea ne spune că este de rău şi că probabil nu avem un viitor în domeniu.

Pe de altă parte, cei care au o integrare evaluativă aduc mai multe nuanţe în discuţie. Pot vedea binele şi răul în diverse situaţii. Ar putea fi neliniştiţi sau frustraţi, dar încă mai cred că pot îndeplini sarcina respectivă. Nu este totul sau nimic. Când cercetătorii au testat indivizii în funcţie de grupul în care se aflau

şi au comparat punctajul lor pe o scală a durităţii, rezultatele au fost clare. Cei care au putut integra mai bine în loc să compartimenteze erau mai duri şi „le
mergea mai bine în circumstanţe dificile“.—

Acesta este secretul adevăratei siguranţe de sine: să recunoaştem binele şi răul, propriile slăbiciuni şi puncte forte. Să trăim în realitate şi să ne adaptăm la ea, în loc să ne punem o mască. Să ne stabilim singuri standardele. Şi să conştientizăm că, aşa cum a spus Alain de Botton în cartea sa *On Confidence>* „calea spre o mai mare

încredere nu este să ne asigurăm propria demnitate, ci să facem pace cu ridicolul nostru inevitabil“.

CAPITOLUL 5

Alege-ţi bătăliile

In experimentele lui iniţiale cu privire la condiţionare, fiziologul rus Ivan Pavlov a reuşit să îi facă pe câini să saliveze ori de câte ori suna clopoţelul. în timp, odată cu sunetul clopoţelului la ora mesei, câinii au asociat zgomotul cu ideea că hrana

e pe drum. Asociază un stimul cu o reacţie pozitivă şi vei obţine câini care salivează în anticiparea hranei de cum sună clopoţelul, chiar dacă hrana nu vine niciodată. Zeci de ani mai târziu, laboratorul lui Richard Solomon de la University of Pennsylvania investiga o rudă apropiată a condiţionării clasice, dar cu o întorsătură negativă, în loc să asocieze sunetul clopoţelului cu faptul că hrana era pe drum, redarea unui semnal sonor era asociată cu primirea unui şoc electric. Testau condiţionarea prin frică. Se reda un sunet, iar câinii primeau şocuri electrice; până când

tonul a devenit un semnal de avertizare care anticipa şocul. Peste 24 de ore, câinii condiţionaţi au fost plasaţi într-o cutie care îi ţinea înăuntru doar cu ajutorul unei bariere joase. Puteau scăpa uşor afară. în laboratorul lui Solomon se credea că, prin condiţionarea prin frică-, câinii vor încerca să fugă, să sară sau să facă orice e nevoie pentru a scăpa de îndată ce aud semnalul sonor. La urma urmelor, aveau să aibă parte de un şoc. Şi cu toate acestea, câinii nu au încercat să scape. Semnalul sonor a fost redat, iar câinii au rămas în aceeaşi poziţie.

Martin Seligman şi Steven Maier erau doi tineri studenti la maşter care tocmai se alăturaseră laboratorului lui Solomon.- Erau convinşi că „eşecul profund de a evada era fenomenul“ care merita studiat. Uimiţi de apatia câinilor care ştiau că sunetul respectiv însemna un şoc dureros, Seligman şi Maier au încercat să afle ce se întâmplă. într-o serie de experimente, au administrat din nou şocuri câinilor, dar de data aceasta, în loc să fie prinşi, le-au dat unora dintre ei o cale de ieşire. Dacă doreau să evite durerea, să oprească şocul, jumătate dintre câini nu trebuiau decât să împingă un panou

cu capul. Aceşti câini au învăţat rapid cum să încheie experimentul. Pentru cealaltă jumătate, panoul nu funcţiona. Erau nevoiţi să rămână acolo, incapabili să controleze când începeau şi când se încheiau şocurile. Pe tot parcursul testelor au avut parte de şocuri aparent aleatorii. Un grup de câini putea să scape. Ceilalţi erau captivi şi trebuiau să îndure în continuare tratamentul.

După experienţa cu mecanismul de şocuri, ambele grupuri de câini au fost plasate într-o cuşcă formată din două compartimente dreptunghiulare separate printr-un

mic zid de lemn, de doar câţiva centimetri înălţime. Jocul crud de şocuri şi evitare nu se încheiase. De data aceasta, un şoc a fost administrat prin podea într-unul dintre compartimente, dar nu şi în celălalt. Spre deosebire de prima încercare, pentru a evita şocul, fiecare câine a avut aceeaşi oportunitate - să sară peste micul zid de lemn în celălalt compartiment şi să evite durerea. Pentru toţi câinii, siguranţa era la doar un pas distanţă.

Seligman şi Maier au descoperit ceva uimitor. Câinii care învăţaseră să evite şocurile în experimentul

iniţial prin împingerea panoului au făcut ceea ce era logic şi în ultimul experiment: au sărit peste zid pentru a fi în siguranţă. Ce s-a întâmplat cu câinii care nu avuseseră nicio modalitate de a încheia şocurile în experimentul iniţial? în ciuda aceleiaşi oportunităţi de a sări la loc sigur, nu au făcut-o. Peste două treimi dintre câini nu au încercat să găsească o cale de evadare, nici după zece încercări. Unii au descoperit că pot scăpa abia pe la sfârşitul experimentului, în timp ce omologii lor reuşiseră din prima încercare. Cei care se chinuiseră să scape au devenit letargici, gemând

şi cuibărindu-se într-un colţ. îşi pierduseră şi dorinţa de 3
a mai mcerca.-

Seligman şi Maier au descoperit un fenomen pe care l-au numit neajutorare deprinsă. Câinii au învăţat că durerea si suferinţa erau în afara controlului lor. Nu
j j
aveau putere asupra a ceea ce li se întâmpla, aşa că singura lor soluţie a fost să rămână pe loc şi să o accepte. Fenomenul a fost întâlnit şi la alte animale. Când cercetătorii le-au aplicat şobolanilor şocuri de aceeaşi intensitate, cei care nu puteau apăsa o pârghie pentru a scăpa au înregistrat un răspuns la

stres mai mare şi un număr dublu de ulceraţii gastrice. Neavând control asupra destinului lor, şobolanii i-au imitat pe câini: au încetat să mai încerce să scape din situaţia lor. Modelul a fost clar: răpeşte-le controlul şi animalele îşi acceptă soarta. Renunţă. Deşi calea de a evita disperarea se află chiar în faţa lor.

Locurile de muncă moderne, ligile sportive şi chiar şcolile ne învaţă adesea să reacţionăm în aceeaşi manieră. Acestea, la fel ca vechiul model al durităţii, se bazează adesea pe control şi pe

constrângere. Ne răpesc alegerea. Este vorba de antrenorul-dictator care motivează prin frică şi pedeapsă, de şeful care controlează totul până în cel mai mic detaliu, de compania care urmăreşte fiecare minut din timpul de lucru al angajaţilor şi dacă aceştia intră cumva pe Facebook, de părintele care îşi restricţionează şi îşi controlează atât de mult copilul, încât îi înăbuşă tendinţa firească către explorare. Se pare că atunci când suntem văduviţi de posibilitatea de a fi în control sau de a alege, acţionăm exact precum câinii deznădăjduiţi din experiment.

Pierdem dorinţa de a mai încerca. Lipsa de control stinge chiar şi flacăra celor mai motivaţi dintre noi. Când nu avem control, când ne simţim ca si cum nu

contează ce facem, creierul nostru primeşte mesajul „Ce rost are?“. La locul de muncă modern, vedem transformarea chiar în faţa ochilor noştri. Angajatul tânăr şi entuziast se transformă treptat în ocupantul fără minte al unui birou compartimentat. Trecem de la prosperitate la supravieţuire. Există un motiv pentru care burnoutul este prezent în aproape fiecare profesie. Am petrecut ani întregi antrenând

deznădejdea în numele greşit al disciplinei. Este nevoie de o nouă abordare, una care să se bazeze pe redarea şi pe consolidarea autonomiei, una care ne permite să deblocăm instrumentele necesare pentru a străbate disconfortul.

„Renunţita"

în 1606, 105 bărbaţi au plecat la drum cu corăbiile *Susan Constant*, *Godspeed* şi *Discovery*, au traversat Oceanul Atlantic şi au înfiinţat Jamestown, prima colonie engleză permanentă din Lumea Nouă. Supravieţuind unei călătorii de patru luni, melanjul de gentlemeni, fierari, tâmplari şi meseriaşi şi-a stabilit

noua casă pe malurile fluviului James la data de 13 mai 1607. Date fiind expediţiile eşuate înaintea înfiinţării coloniei Jamestown, precum şi pericolul inerent călătoriei pe un pământ încă neexplorat, după străbaterea unui ocean vast, aventurierii erau conştienţi de pericolul care îi păştea.

La sfârşitul primului an, doar 38 dintre coloniştii iniţiali au rămas în viată. Cu toate acestea, coloniştii continuau să sosească. în calitate de colonie, Jamestown se confrunta cu şanse mici de reuşită. Au trecut printr-o secetă severă, au avut parte de dificultăţi în stabilirea culturilor

agricole şi de o epidemie de ţânţari purtători de boli, dar şi de situaţii ostile cu amerindienii. Disperarea, izolarea, înfometarea şi moartea erau la ordinea zilei.

în scrisorile trimise acasă, coloniştii au raportat stări de lentoare şi apatie răspândite în toată aşezarea, într-o scrisoare din 1610, William Strachey scrie despre o lene extremă, despre incapacitatea coloniştilor de a „semăna porumb pentru propriile burţi, de a planta măcar o rădăcină, o plantă etc. pentru binele lor în propriile grădini sau oriunde
altundeva-, în timp ce alt colonist a

raportat câţiva ani mai târziu că „majoritatea se abandonează melancoliei şi mor“.-

Privind în urmă la această perioadă dură, explicaţia comună pentru rapoartele constante privind apatia şi lenea este fie că foametea i-a sleit pe colonişti de orice energie şi dorinţă de muncă, fie că aceştia nu erau pregătiţi pentru realităţile dure ale Lumii Noi. Profesoara de istorie modernă Karen Kupperman are o perspectivă diferită. Deşi foametea era o ameninţare reală şi constantă, ea se întreabă dacă nu cumva povara psihobiologică de a trăi cu moartea şi cu disperarea ca

parteneri constanţi de viaţă a fost cea care a dus, de fapt, la moarte.

După cum a prezentat Kupperman în lucrarea sa „Apathy and Death in Early Jamestown“, a existat o scurtă pauză în ce priveşte numărul astronomic de decese din Jamestown. Când John Smith, aventurier şi, ulterior, legendarul personaj din povestea lui Pocahontas, a preluat conducerea cu un nou motto, „munceşti sau mori de foame“, decesele au scăzut semnificativ. Cerând fiecărui colonist să muncească câte patru ore pe zi, Smith a raportat ulterior că doar şapte sau opt bărbaţi au murit în

timpul celor zece luni în care a fost la conducere, un număr incomensurabil mai mic, Smith a argumentat că „lenea şi neglijenţa“ erau adevărata cauză de îngrijorare în Jamestown. Şi alţii păreau să fie de acord cu acest lucru. In 1620, colonistul George Thorpe a relatat: „Aici, mai mult se moare de boala minţii decât de boala corpului.“- Simpla dorinţa de a trăi nu era suficientă pentru a-i motiva pe coloniştii oraşului Jamestown să pună mâna şi să cultive pământul pentru propria supravieţuire? Sau erau neputincioşi?

In Războiul din Coreea, prizonierii

de război au fost încercaţi de o boală nouă. Pacienţii s-au confruntat cu o senzaţie de letargie, ca şi cum emoţia şi viaţa însăşi s-ar fi scurs din ei. în timp, s-au împuţinat, renunţând la rutina lor zilnică şi la igienă. Chiar si mişcările le-au devenit ca de zombi, ridicându-şi cât mai puţin posibil picioarele de la sol, de parcă şi-ar fi conservat fiecare gram de energie. Boala nu prezenta semne de insuficienţă a unor organe sau de stres intern, dar deznodământul era unul sumbru: moartea. Erau bolnavi de „renunţită“.

Renunţita nu a apărut în timpul

Războiului din Coreea. Rapoarte similare s-au înregistrat şi în privinţa celor care se confruntă cu experienţe traumatice extreme. în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, cei care au suferit în lagărele de concentrare au raportat experienţe similare, poveşti despre prieteni a căror lumină interioară se stingea treptat pe măsură ce se transformau în fiinţe fără vlagă. Mai recent, indivizii pierduţi pe mare raportează că însoţitorii care nu au supravieţuit
călătoriei au suferit de un fenomen similar.-

în 2018, psihologul John Leach a

urmărit istoria şi ştiinţa din spatele acestui fenomen într-un raport intitulat „Give-Up-Itis Revisited“. Potrivit lui Leach, cei afectaţi de renunţită trec printr-o serie de cinci etape. Totul începe cu o detaşare generală înainte de a se transforma în apatie, în pierderea reacţiilor emoţionale şi în lipsa de reacţie la orice stimul extern. Pe parcurs, motivaţia pentru sarcini minore se erodează până când nu mai pot fi finalizate nici cele mai simple sarcini. Lipsa de vlagă preia controlul. Ultima etapă este moartea psihogenă.

Straniul caz de renunţită poate fi

uşor de respins. Să mori din lipsa motivaţiei de a continua să trăieşti nu se potriveşte bine cu mentalitatea noastră medicală. Avem nevoie de o cauză, o defecţiune a unui organ, de o boală care se răspândeşte. Dar am văzut acelaşi fenomen la câinii care au fost supuşi la şocuri şi chin: o cădere într-o stare pasivă în care evadarea este de neconceput. Şi în alte cercetări, şobolanii condiţionaţi pentru neajutorare deprinsă au renunţat şi s-au înecat în câteva minute când au fost plasaţi într-un bazin cu apă, chiar dacă demonstraseră capacitatea de a

înota mult timp, uneori chiar ore în şir.- Renunţita nu duce întotdeauna la moarte, dar senzaţia de apatie atunci când ne lipseşte controlul este reală şi frecventă. într-o întorsătură tristă de situaţie, CIA a încorporat aceste constatări în tehnici brutale de interogare, cum ar fi tortura cu apă, utilizate la începutul anilor 2000. Potrivit unui raport al Senatului, CIA spera să elimine orice „simţ al controlului şi orice predictibilitate“ pentru a crea deznădejde şi apatie.-

Există un posibil leac pentru renunţită. Psihiatrul şi supravieţuitorul Holocaustului Viktor

Frankl povesteşte că, pe când se afla la Auschwitz, un alt deţinut i-a spus că, pentru a avea mai multe şanse de supravieţuire, ar trebui să facă două lucruri simple: să se bărbierească şi să stea drept. Cu alte cuvinte, controlează ce stă în puterile tale. Nu prea diferit de sfatul pe care John Smith l-a dat oamenilor săi din Jamestown. Leach crede că inducerea unui grad de normalitate în situaţiile periculoase „presupune să apreciezi că persoana are, cel puţin, un anumit control asupra situaţiei sale şi nu a acceptat încă înfrângerea mintală“. El a concluzionat: „Impresia că ai de ales

indică o inversare a înfrângerii mintale şi o reimpunere a unui anumit control personal asupra situaţiei, care este un factor-cheie în recuperare. [...] [Renunţita] este expresia clinică a înfrângerii mintale; este o patologie a unei reacţii normale şi pasive la situaţii dificile.“—

Renunţita nu se manifestă doar la cei care se mută în ţinuturi îndepărtate sau care trec prin situaţii extreme de supravieţuire; în multe feluri, acesta este blestemul modernităţii. Nu, moartea nu mai este rezultatul final, dar letargia sigur este. Munca nu se mai

limitează la programul 9:00-17:00. Tot timpul trebuie să răspundem la e-mailuri. Suntem mereu conectaţi la tehnologie. Dacă nu răspunzi părintelui, şefului sau clientului în aproape orice moment al zilei, ai dat de necaz. Se aşteaptă de la noi să „tragem“ neîntrerupt la căruţa noastră. Şi dacă ne simţim copleşiţi, sunt alte zeci de persoane care aşteaptă să ne înlocuiască. La locul de muncă modern, renunţăm la

orice simţ al autonomiei în schimbul dreptului de a munci pentru câţiva bani în plus. Pe măsură ce munca invadează toate aspectele vieţii,

aplicăm activ deznădejdea deprinsă. Când simţim că nu avem niciun cuvânt de spus sau nicio alegere, pornim pe calea spre apatie. Suntem câinii care au învăţat că, indiferent de câte ori apasă butonul pentru ajutor, nu vine nimeni. Nu e de mirare că deciziile dificile par acum copleşitoare. Sau de ce mulţi dintre noi ne chinuim să ieşim din casă să facem exerciţii sau chiar să spălăm vase seara. Ne plângem de lipsa de voinţă sau de motivaţie, dar adevărul este că, atunci când ne lipseşte senzaţia de control asupra propriei vieţi, e normal ca apatia să preia controlul.

Alegerea de a fi dur

După ce a obţinut titlul de doctor în medicină de la Emory University în 1962, Peter Bourne s-a aflat în serviciul Armatei SUA timp de trei ani în timpul Războiului din Vietnam, un conflict care a ilustrat teroarea războiului intr-un mediu diferit de cel al altor conflicte recente.— Metodele surprizei şi ambuscadei au înlocuit războaiele structurate din trecut. Pentru cineva cu un interes deosebit fată de reacţia indivizilor la stres, Vietnamul a fost locul perfect pentru ca Bourne să înţeleagă felul în care corpul reacţionează la astfel

de pericole. Având tabăra amplasată pe traseul Ho Chi Minh, rută directă de aprovizionare pentru Vietcong, Bourne a început să măsoare zilnic nivelurile hormonului de stres, cortizonul, la un grup mic de soldaţi, ofiţeri şi operatori-radio, în anticiparea unui atac iminent. Bourne încerca să înţeleagă modul în care corpul anticipează şi reacţionează, dar şi felul în care se recuperează. După ce a avut loc atacul inevitabil, Bourne a continuat să monitorizeze nivelurile cortizonului pe măsură ce luptele s-au împuţinat şi s-a revenit la normalitate.

Când a comparat reacţia la cortizon a diferitelor grupuri, s-a sesizat un tipar. Soldaţii au observat o scădere semnificativă a nivelurilor de cortizon în ziua atacului aşteptat, în timp ce operatorii-radio şi ofiţerii au avut parte de reacţia opusă, adică de o creştere. După atac, nivelurile de cortizon ale soldaţilor au crescut, în timp ce ale ofiţerilor au scăzut, ambele revenind apoi la nivelul iniţial. Operatorii radio au rămas la niveluri ridicate chiar şi după ce s-a încheiat atacul. Toţi bărbaţii se aflau în aceeaşi tabără, trăind în acelaşi mediu, aşteptând acelaşi atac, dar au avut diferite

răspunsuri la stres. Bourne credea că diferenţa consta în nivelul de control perceput.

Prin combinarea instruirii cu circumstanţele, soldaţii au putut face faţă raidului iminent. Fuseseră pregătiţi să lupte. Fuseseră antrenaţi continuu pentru ce aveau de făcut. Nu le revenea sarcina de a concepe un plan sau de a dezvolta tactici. Trebuiau doar să urmeze ordinele. Şi aveau convingerea că, dacă urmează instrucţiunile, vor reuşi. Erau, în definitiv, cea mai bine antrenată armată din lume. Nu aveau timp să analizeze problema. Asemenea coloniştilor lui John Smith

din Jamestown cu câteva secole în urmă, soldaţii aveau şi ei sarcini de îndeplinit. Trebuiau să-şi pregătească tabăra, să se asigure că perimetrul defensiv este bine apărat şi să-şi pregătească armele. Datorită antrenamentului, se simţeau ca şi cum ar avea un anumit grad de control asupra unei situaţii periculoase.

Ofiţerii nu aveau acest lux. Ar putea părea că aveau mai mult control, dar, când era vorba despre impactul asupra potenţialului rezultat, ofiţerii aveau, de fapt, mai puţin control. Aveau mai multe informaţii şi date decât soldaţii de

pe teren. Dar primeau ordine de la superiori şi apoi făceau cele mai bune presupuneri cu privire la strategie şi tactică, sperând că vor da rezultate. Similar, operatorii-radio erau raportori de informaţii. Erau intermediarii: importanţi, dar cu puţină putere de decizie sau de influenţă asupra a ceea ce se întâmplă pe câmpul de luptă.

Nivelul de control modifică felul în care răspundem la stres; nu doar pe câmpul de luptă, ci şi în fiecare aspect al vieţii noastre. Gândeşte-te puţin: managerul echipei se simte prins între ordinele şefului şi nevoile angajaţilor, profesorului i se spune

să nu devieze de la curriculumul standard aprobat, chiar dacă elevii rămân din ce în ce mai în urmă. Când ne
lipseşte controlul, nivelul de stres creşte.— Când avem senzaţia că putem influenţa situaţia, nivelul de cortizon este atenuat. Controlul nu modifică doar răspunsul hormonal, ci şi experienţa care însoţeşte stresul. Când cercetătorii au analizat creierul subiecţilor prin intermediul aparatului RMN, au descoperit că, atunci când durerea era controlabilă, participanţii înregistrau niveluri mai scăzute de anxietate, dar şi o scădere a intensităţii

reacţiei în zona
de detectare a ameninţărilor din creier (amigdală).—
Nu numai că avuseseră un nivel de alarmare mai scăzut din partea amigdalei, dar şi un controlor mai bine pregătit (cortexul prefrontal) care a putut interveni pentru a stinge incendiul mult mai repede. Atunci când avem senzaţia de control, alarma corpului
este mai silenţioasă şi mai uşor de oprit.—

Controlul modifică nu numai reacţia noastră fiziologică la stres, ci şi capacitatea de a persevera. Când credem că avem influenţă asupra unui rezultat, suntem mai predispuşi

să perseverăm, chiar dacă întâmpinăm un eşec. Testul tradiţional al capacităţii de rezistenţă este testul $V0_2$ max. Este vorba despre o probă dură care a reprezentat o componentă principală a fiziologiei exerciţiilor fizice timp de un secol. Presupune alergarea pe o bandă rulantă, pe măsură ce fiziologul creşte viteza, sau înclinarea la fiecare minut sau două până când alegi să te opreşti sau să zbori de pe bandă din pură epuizare, totul în timp ce respiri printr-un dispozitiv cu o mască şi cu un tub care măsoară cât de fiabil si de eficient este

sistemul cardiovascular.

Am făcut mai multe astfel de teste de-a lungul carierei mele de sportiv, dar simţeam mereu ceva deranjant la ele. Nu prea aduceau cu o cursă reală. Atunci când concurezi pe pistă sau pe un drum, eşti responsabil de momentul în care accelerezi sau încetineşti. In testul $V0_2$ max, această alegere este eliminată. Aşa că, într-o zi de toamnă din 2014, m-am urcat pe banda de alergare hotărât să fac un altfel de test, unul care să redea controlul sportivului. în noul test, scopul nu era să rămân pe bandă până cedez, ci să mă epuizez în

aproximativ 10 minute. Eram responsabil de ritm, puteam să măresc sau să reduc viteza sau înclinaţia asa cum credeam de cuviinţă.

Când m-am urcat pe bandă, teama a dispărut. Eram familiarizat cu tehnica a-mi aduce corpul la epuizare, mai ales când ştiam aproximativ unde se află linia de sosire. După finalizarea testului, nu numai că mi-a plăcut mai mult, dar nivelul de oxigen pe care îl putea absorbi şi utiliza corpul meu era semnificativ mai mare.

Următorul pas a fost unul evident: să întreb câţiva sportivi pe care îi antrenam dacă ar dori să fie cobai. In decursul săptămânii următoare, i-am supus la două teste

$V0_2$ max, unul tradiţional, în care controlul era în mâinile mele, şi o versiune nouă, în care ei erau cei care deţineau controlul. Când am analizat datele, sportivii care erau mai rapizi pe pistă s-au descurcat mai bine în noua versiune, ajungând la un $V0_2$ max mai mare atunci când aveau controlul. în schimb, cei care nu erau chiar atât de rapizi pe pistă s-au descurcat puţin mai bine în testul tradiţional. în discuţiile ulterioare cu sportivii, a devenit clar că cei mai buni aveau nevoie de libertate. Ei doreau să-şi exploreze limitele si să fie cei care decid cum să se descurce.

Pentru alergătorii mai puţin buni, reducerea sarcinii fie la a persevera, fie la a renunţa le-a simplificat obiectivul. Ei s-au putut concentra pe un singur lucru, să îi dea înainte, lucru care le-a îmbunătăţit performanţa. Pentru alergătorii mai experimentaţi şi mai buni, asta nu era suficient. Aveau nevoie să fie ei cei care decid ce şi cum, aşa încât să poată alege să alerge cât mai bine.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Nivelul de control modifică felul în care reacţionăm la stres.

Când credem că suntem în control, alarma este mai silenţioasă şi mai uşor de oprit.

Ştiinţa alegerii

Capacitatea de a alege nu are legătură doar cu perseverenţa şi cu performanţa. Ea este profund înrădăcinată şi necesară pentru funcţionarea normală. Cele mai importante două teorii legate de motivaţie şi de dezvoltarea personală sunt cea a autodeterminării si cea a autoeficientei. Potrivit teoriei autodeterminării, nivelul de autonomie, sau „dorinţa de a fi

agent cauzal al propriei vieţi“, este strâns legat

de starea noastră de bine.— Este una dintre cele trei nevoi psihologice de bază care ne permit să prosperăm şi să ne întărim motivaţia. In teoria fundamentală a legendarului psiholog Albert Bandura privind auto eficienţa, controlul joacă un rol similar de mare importanţă. Potrivit lui Bandura, autoeficienţa „reflectă încrederea în capacitatea de a exercita controlul asupra propriei motivaţii, comportament şi

mediu social“.— Ambele teorii au legătură cu motivaţia, cu

performanţa de la locul de muncă, cu fericirea, cu starea de bine, cu satisfacţia în viată si cu reuşitele academice. Când simţim că putem avea o influenţă asupra a ceea ce facem, ne simţim mai bine. Capacitatea de a fi în control este esenţială nu numai pentru a depăşi adversitatea, ci şi pentru a fi un om fericit si sănătos, iar acest lucru se reflectă în creierul nostru.

Când ni se dă de ales, creierul nostru reacţionează ca şi cum situaţia însăşi este recompensa în sine. Nucleul striat, o zonă care are de-a face cu

procesarea recompenselor, se activează atunci când avem

capacitatea de a alege.— In laborator, atunci când ni se oferă o recompensă pentru alegerea corectă, nucleul striat se aprinde. Atunci când ni se oferă aceeaşi recompensă pe baza norocului sau şansei, nucleul striat rămâne tăcut, — Capacitatea de a alege îmbunătăţeşte performanţa nu numai în sarcinile sportive, ci şi în cele de zi cu zi. Oferirea unui grad mai mare de autonomie şi de alegere rezidenţilor din căminele de bătrâni le îmbunătăţeşte acestora

starea de
spirit şi îi face mai atenţi.— în timp ce, la locul de muncă, cei care raportează că se simt mai autonomi şi mai puţin controlaţi la nivel micro au niveluri mai
0 A
mari de satisfacţie şi performanţă.— Avem o nevoie profundă de a controla mediul înconjurător şi, în special, propria viaţă. Atunci când renunţăm la această senzaţie, pierdem o parte din noi înşine. Şi dacă o facem în mod repetat, ne pierdem capacitatea de a reacţiona chiar şi la cele mai simple dintre provocări.

Când s-a întors în 2011 la

aplicarea neuroştiinţelor moderne pentru a-şi extinde lucrarea principală, Steven Maier, cercetătorul care a iniţiat studiul privind deznădejdea deprinsă, a făcut o ajustare subtilă la teoria sa originală. Neajutorarea deprinsă presupunea să-i înveţe pe câini să nu mai încerce; ca urmare a suferinţei şi a disperării, ei renunţau. Maier şi colegii lui au experimentat pe şobolani folosind un model de electrocutare asemănător cu cel folosit în anii 1960, unii primind şocuri controlabile şi alţii şocuri necontrolabile. însă, de data aceasta, după ce au trecut prin

protocolul de şoc, şobolanii au fost puşi într-o cuşcă împreună cu un şobolan tânăr, în timp ce le monitorizau creierul. Când se întâlneau, noii şobolani se comportau similar câinilor, cel dominant sau mai bătrân îl mirosea pe cel mai tânăr. Şobolanii care au primit şocuri pe care le puteau opri sau controla au urmat tiparul tipic, mirosind exemplarul mai tânăr. Ce au făcut şobolanii care au primit şocuri necontrolabile? S-au ascuns într-un colţ, abia observându-l pe şobolanul mai tânăr.

Când s-a uitat în creierii şobolanilor, Maier a observat o

diferenţă. Zona nucleului rafe dorsal (NRD) din creier s-a activat şi a rămas activată la şobolanii care se retrăseseră. NRD este o zonă primitivă a creierului care răspunde la stres şi eliberează serotonină în zonele adiacente ale creierului. Şobolanii care au putut opri şocurile au avut si ei o reacţie iniţială la stres, dar o zonă din

cortexul prefrontal s-a aprins rapid, inhibând reacţia primitivă la stres a NRD. Dacă îţi aminteşti din capitolul anterior, cortexul prefrontal acţionează ca un buton de control, trimiţând semnale pentru a reduce alarma. Maier a mers mai departe,

stimulând cortexul prefrontal la şobolanii care aveau o reacţie la stres (NRD) exagerată din cauza şocurilor incontrolabile. Dintr-o dată, şobolanii s-au transformat, fără a mai prezenta caracteristicile asociate cu deznădejdea deprinsă. Alarma fusese oprită, liniştită. Maier declara în faţa Asociaţiei Americane de Psihologie: „Este ca şi cum cortexul frontal i-ar spune trunchiului cerebral,

«Relaxează-te, avem situaţia sub control»“.—

Şobolanii si câinii nu învăţau cum să fie neputincioşi. Era starea lor implicită.

Câinii au trebuit să înveţe că au control, că, în termeni ştiinţifici, pot să- şi activeze cortexul prefrontal, să pornească „telecomanda“, ceea ce le-a permis să oprească alarma. Dacă simţeau că au control asupra situaţiei, nu se supuneau letargiei pe care pare să o provoace lipsa de control. Trebuie să ne antrenăm să putem opri alarma. Nu era vorba despre deznădejde deprinsă, ci despre speranţă deprinsă.

Când viaţa pare că scapă de sub control sau când obiectivul pe care îl ai în faţă pare insurmontabil, este uşor să cazi pradă deznădejdii, să te întrebi „Ce rost are?“. Este firesc.

Corpul tău s-a dezvoltat pentru a conserva energia. Responsabilitatea noastră este să ne antrenăm speranţa pentru a ne elibera calea şi a ne vedea de drum. Nu este nevoie de eforturi mari sau eroice pentru a antrena speranţa. Semnale mici care arată că deţii controlul, că produci un efect vor fi suficiente pentru a repune în funcţiune cortexul prefrontal. Dacă prea multe e-mailuri îţi cauzează consternare, stabileşte o oră anume în fiecare zi în care să răspunzi la ele. Dacă suferinţa ţi-a distrus motivaţia, dă-ţi permisiunea de a avea emoţii puternice, de a te delecta pe Netflix,

dar şi de a renunţa. Nu este nevoie să revii „înapoi la normal“ a doua zi după o pierdere majoră, dar poţi face paşi mici spre normalitate pentru a-ţi pune în mişcare muşchiul de control: să mergi la o plimbare în loc de un antrenament complet, să te întâlneşti cu prietenii la o cafea, să petreci o oră pe zi concentrându-te la proiectul de la lucru. Prea des rămânem blocaţi în apatie, pentru că nu ne-am antrenat muşchiul speranţei. Acţiunile mici care îţi amintesc că ai de ales ajută mult la antrenarea capacităţii de a-ţi repune creierul în funcţiune.

Şi alte cercetări confirmă

descoperirile lui Maier cu privire la rolul cortexului prefrontal. Activarea cortexului prefrontal în timpul trăirii suferinţei reduce intensitatea reacţiei emoţionale negative. în schimb, cei care suferă de depresie au o capacitate redusă de a activa cortexul prefrontal. Alte cercetări arată că pacienţii cu Alzheimer care au ajuns într-un stadiu avansat de apatie au o activitate redusă în cortexul prefrontal. Toate semnele arată importanţa acestei zone a creierului în reglarea nu numai a emoţiilor, ci şi a apatiei comportamentale care vine odată cu acestea.

Când deţinem controlul şi putem alege în conştiinţă de cauză, pornim cortexul prefrontal, oferindu-ne şansa de a regla reacţia emoţională la la stres sau la adversitate. Când nu avem capacitatea de a alege, cortexul prefrontal învaţă să se închidă, iar reacţia la stres o ia razna. Nu e de mirare că ne transformăm în respondenţi pasivi la orice provocare înfruntăm. Ne dăm bătuti. Când eliminăm factorul de decizie, creierul nostru învaţă să fie neputincios în loc de plin de speranţă.

într-o analiză a acestui subiectului pentru publicaţia *Trends*

in Cognitive Sciences, cercetătorii Lauren Leotti, Sheena Iyengar şi Kevin Ochsner subliniază importanţa nevoii de control. în concluzia lor, ei afirmă: „Dovezile sugerează că dorinţa de a exercita controlul şi, prin urmare, dorinţa de a face alegeri este esenţială pentru supravieţuire.“ Ei îşi sintetizează concluziile: „Dorinţa de control nu este ceva ce dobândim prin învăţare, ci mai degrabă este înnăscută şi probabil motivată biologic. Suntem
născuţi să alegem.“— Avem o nevoie fundamentală de a avea un fel de control asupra situaţiilor pe

care le abordăm. Locurile de muncă care ne restrâng acţiunile şi unde suntem monitorizaţi ne răpesc această posibilitate, împingându-ne spre renunţare de la primul semn de disconfort. Autonomia este comutatorul care ne permite să persistăm.

Antrenarea speranţei învăţate

„Scopul nostru este să putem trece pe lângă fiecare sală de clasă şi să nu le putem distinge. Toţi ar trebui să predea aceeaşi materie, folosind aceleaşi activităţi, în aceeaşi perioadă de timp.“ Poate că par

instrucţiuni pentru linia de asamblare inovatoare a lui Henry Ford de pe la 1900. Dar, aşa cum probabil ai ghicit, ele provin de la o şcoală modernă din America. Când am vorbit cu profesorii de acolo, aceştia mi-au spus tot felul de lucruri despre cum, de fapt, nu li se permite să predea. Nu le dădeau elevilor lor mai mult decât nişte indicaţii care aduceau cu instrucţiunile de la picturile pe numere. Ziua lor era programată până la ultimul minut. Ceea ce trebuiau să predea era prevăzut în programa şcolară şi trebuiau să o repete în faţa copiilor, cuvânt cu cuvânt, înainte de a

începe activitatea pregătită în prealabil şi aferentă acesteia.

Destul de surprinzător, de vreme ce în şcoli există valori şi o misiune legată de învăţarea individualizată şi de îndeplinirea cerinţelor elevilor. Dar, odată cu creşterea presiunii de a îmbunătăţi notele elevilor americani la teste a apărut şi o reacţie de control administrativ. Profesorii sunt consideraţi mesageri ai oricărui curriculum standardizat pe care districtul şcolar a cheltuit sute de mii de dolari. Se crede că magia se află în materie, nu la profesor. Eficienţa şi controlul au înlocuit ingeniozitatea şi

[3]

responsabilizarea. După cum mi-a relatat un profesor: „Simt că aş putea fi înlocuit de oricine posedă creier. Urmează planul! Fără abateri de la plan! Pentru ce am fost la şcoală? Cunoştinţele şi experienţa mea sunt irosite.“ Suntem învăţaţi să urmăm ordinele, chiar şi aceia dintre noi care se presupune că ghidează şi conduc.

Situaţia este aceeaşi şi în domeniul sportiv. Merită să mergi pe terenul de fotbal al unei şcoli sau al unei facultăţi şi să urmăreşti oricare dintre echipele care se antrenează acolo. Antrenorul dictează exact ceea ce trebuie făcut. Sportivul are

prea puţin control sau deloc. Care e următorul exerciţiu, ce greutate să ridice, câte sprinturi să facă, cât să stea pe tuşă sau chiar când trebuie să bea apă, toate sunt dictate şi controlate. Sportivul este învăţat să urmeze ordine. Antrenorii mai puţin progresişti pot chiar să dea şi pedepse pentru nerespectarea lor. Dacă un sportiv nu termină ultimul sprint în timpul cerut, el sau întreaga echipă ar putea să mai alerge încă unul. Indiferent dacă eşti într- o echipă (sau observi de pe margine) cu un antrenor care e progresist sau dimpotrivă, ce lipseşte din aceste scenarii comune?

Alegerea. Sportivii nu au de ales.

Când vine vorba despre tradiţionalul antrenament de rezistenţă, antrenorii îşi imaginează că îi forţează pe sportivi până la limita epuizării, până când vomită şi nu mai pot continua. Acest stil de antrenament, cred ei adesea, îi va imuniza pe jucători împotriva durerii şi oboselii. La locul de muncă, poate că nu se ajunge până la greaţă, însă „rezistenţa“ este dezvoltată prin muncă grea. Angajaţii începători lucrează 80 de ore pe săptămână, în numele dovedirii propriei valori. Unul dintre clienţii mei, un bancher de investiţii, mi-a spus că stagiarii şi

angajaţii noi folosesc aplicaţii pentru a programa trimiterea de e-mailuri la ore foarte târzii pentru a părea că lucrează aproape tot timpul. In timp ce, în 2015, *The New York Times* relata că „e-mailurile sosesc după miezul nopţii, urmate de mesaje text în care se întreabă de ce nu s-a răspuns la ele“.— Cultura muncii în care trebuie să ne demonstrăm capacitatea, să ne impresionăm superiorii, să le arătăm că şi noi putem „munci până la epuizare“ este răspândită în toate domeniile. Angajaţii care supravieţuiesc sunt cei care sunt rezistenţi, care pot face faţă rigorilor locului de muncă.

Dar ceea ce lipseşte este faptul că, în astfel de scenarii, jucătorii şi lucrătorii au o singură opţiune: fie perseverează, fie renunţă. Din cauza dinamicii puterii, această alegere este adesea artificială, însemnând doar să supravieţuieşti cât mai mult. La fel ca sportivii de pe banda de alergare din cadrul testării $V0_2$ max care şi- au limitat capacitatea de a fi în control. Indivizii nu pot scăpa, mai ales dacă eşecul, concedierea sau criticile sunt ceea ce îi aşteaptă în cazul în care nu perseverează. în loc să le antrenăm activarea cortexului prefrontal, să îi pregătim să facă faţă emoţiilor negative care vin odată cu

oboseala, îi învăţăm să fie neputincioşi. I-am antrenat să fie câini apatici, incapabili să sară peste o mică poartă către siguranţă.

Mai rău decât atât, nu este vorba doar despre neajutorare. Prin utilizarea unor astfel de tactici, îi învăţăm pe oameni să reacţioneze pe baza fricii. Dacă singurul motiv pentru care perseverezi este ca să nu se ţipe la tine, să nu suferi o pedeapsă corporală sau să nu fii concediat, atunci mesajul întipărit în minte este că eşti motivat doar când cineva îţi strigă în faţă sau când eşti ameninţat cu pedeapsa. în ziua meciului, când eşti doar tu cu tine pe

teren, la ce reacţie ne aşteptăm? La cea pe care ţi-am întipărit-o în minte.

Jim Denison, fost sportiv şi sociolog sportiv, a urmat o cale uşor diferită în privinţa performanţei. În ciuda faptului că a fost martor la dezvoltarea unora dintre cei mai buni sportivi de pe planetă, atunci când s-a implicat în formarea antrenorilor în calitate de director al Canadian Athletics Coaching Center, respingea ideea că antrenorii au nevoie de mai multe cunoştinţe despre cum să facă pe cineva mai puternic, mai rapid sau să fie într-o formă mai bună, în schimb, el şi

colegul său Joseph Mills s-au inspirat de la Michel Foucault, un filozof francez care probabil că nu a discutat niciodată în viaţa lui despre performanţa sportivă.

Când am discutat cu Denison despre cum ar putea avea Foucault vreo influenţă asupra antrenamentului sportiv, acesta a pomenit de perspectivele filozofului asupra puterii. în conceptualizarea lui Foucault, puterea este utilizată pentru a reglementa timpul, spaţiul şi efortul. în mediul politic, el a criticat efectul puterii asupra individului. Credea că puterea influenţează controlul, iar când

puterea este eliminată, individul devine pasiv şi docil. Denison şi Mills au crezut că ideea se aplică şi sportivilor şi antrenorilor. După cum au afirmat: „Antrenamentul poate deveni uşor [,,.] o procedură tehnocratică care să implice mai puţin înţelegerea antrenorului faţă de toate aspectele antrenamentului şi mai mult puterea lui de a controla, de a monitoriza, de a interveni, de a reglementa, de a diferenţia şi de a-i corecta pe sportivi. Cu toate acestea, paradoxal, nu există nimic structurat şi sigur la o cursă. Ceea ce se întâmplă pe parcursul unei curse este supus unei schimbări

constante: sportivii trebuie să ia nenumărate decizii cu privire la multele stări ale propriului corp. Ceea ce ne preocupă, prin urmare, este cât de eficient poate fi un plan de antrenament atât timp cât corpul din tribune - antrenorul, nu corpul de pe pistă, sportivul - are control total asupra procesului de antrenament?“—

în competiţii, sportivii sunt de unii singuri. Ei iau deciziile. Cu toate acestea, în timpul antrenamentului, antrenorul preia sarcina de a lua decizii. Denison şi Mills sugerează inversarea conceptului. Nu, nu permiţându-le sportivilor să-şi

elaboreze singuri antrenamentele, ci acordându-le un control sporit. Prin oferirea şansei de a alege - dacă să accelereze, să încetinească, să facă încă o repetare sau să încheie antrenamentul -, putem profita de puterea alegerii. Când îi punem pe oameni în postura de a alege, le putem „activa“ şi antrena cortexul prefrontal al creierului, permiţându-le să înţeleagă şi să îşi regleze senzaţiile de durere, de oboseală şi de nelinişte care adesea însoţesc astfel de momente dificile. Le permitem să încerce, să ajusteze, poate chiar să eşueze, dar, mai presus de toate, să înveţe. Potrivit

modelului propus de Denison şi Mills, antrenorul trece de la a dicta la a-i pune pe sportivi la încercare, oferindu-le totodată libertatea de a găsi, de a căuta şi de a alege cum să facă fată scenariului.

Ideile lui Denison şi Mills au merite dincolo de îmbunătăţirea performanţei. Intr-un studiu realizat pe mai mult de 200 de bărbaţi şi femei s-a concluzionat că, atunci când sportivii au fost antrenaţi într-un mediu care susţine autonomia, s-a creat o legătură cu
satisfacţia nevoilor stării de bine.— Mediile autoritare au fost asociate cu restrângerea nevoilor de bază ale

individului şi cu o satisfacţie generală mai scăzută. Mai mult decât atât, s-a descoperit că cei dintr-un mediu care îi susţinea aveau niveluri mai ridicate de rezilienţă mintală şi performanţe mai bune.

Secretul îmbunătăţirii rezilientei mintale nu constă în a-i constrânge şi a-i controla pe indivizi. Nu constă în aplicarea de pedepse dure pentru a-i învăţa o lecţie. Nu constă în a ţipa la cineva să completeze sarcina solicitantă de dinaintea sa. Atunci când nu deţinem controlul, pierdem capacitatea de a face faţă situaţiei,

Atunci când avem de ales, ne exersăm duritatea. Creierul nostru se activează, literalmente, găsind modalităţi de a ne descurca în situaţia respectivă. Am fost născuţi să alegem, aşa că ar fi bine să învăţăm cum să o facem.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Atunci când nu deţinem controlul, pierdem capacitatea de a face faţă situaţiei. Atunci când avem de ales, ne exersăm duritatea.

Cum ne antrenăm ca să deţinem controlul

Fie că vorbim despre terenurile de sport sau despre locul de muncă, dacă obiectivul tău este să îţi exersezi duritatea, trebuie să îţi acorzi o anumită autonomie. Nu este suficient să suferi sau să nu te simţi

în largul tău. Pentru a-ti antrena duritatea, trebuie să-ti dezvolţi şi să-ţi menţii senzaţia de control.

Autoghidarea

în cele patru exerciţii care urmează, am descris cum să îţi dezvolţi senzaţia de control.

7 .De ia mic la mare

Alege o situaţie dificilă în care nu te simţi în largul tău; poate fi vorba despre anxietatea de performanţă sau despre o conversaţie pe care o eviţi. De obicei, încercăm să controlăm „lucrul“ care ne provoacă

disconfort. Dacă problema este anxietatea, încercăm să ne înfruntăm emoţiile si frica. încercăm să ne

forţăm să reducem tensiunea şi, dacă asta nu dă rezultate, creierul ajunge la concluzia logică că nu avem niciun control asupra corpului sau a situaţiei respective. „Nu-mi pot controla anxietatea, deci de ce să mai încerc?“

în loc să luptăm cu acest monstru gigant, începem cu aspectul cel mai neînsemnat pe care îl putem controla legat de problema respectivă. Este vorba despre respiraţie? Poţi să ţi-o încetineşti

intenţionat? Sau poate este ceva simplu, cum ar fi să ajungi la timp undeva sau să treci de primul kilometru al maratonului. împarte situaţia în elemente realizabile şi uşor de gestionat. Scopul nu este să te opreşti, ci să obţii un punct de sprijin pentru a urca treptat la următorul nivel. Odată ce capeţi senzaţia de control asupra celei mai mici componente, treci la una puţin mai mare. De la mic la mare.

2. *Dă-ti de ales*
f

Fără să ne dăm seama, de multe ori ne încurcăm singuri, eliminându-ne orice alegere liberă. Ne simţim prinşi, forţaţi să continuăm

indiferent de circumstanţe. Ori de câte ori nu avem de ales, nu ne antrenăm să fim duri. De exemplu, dacă-ţi spui că ai de terminat o sarcină anume până la ora 15:00, tactica poate da rezultate când ai de atins un obiectiv uşor de realizat. Dar când întâmpini ceva ce îţi depăşeşte puterile, îţi vine mai uşor să renunţi şi să-ţi spui că „e imposibil“ decât să persişti.

Adesea, ni se spune că, atunci când ne creăm un obicei, cum ar fi mersul la sală, trebuie să fim rigizi şi specifici. Să fii acolo în fiecare zi la ora 7:00 ca să te antrenezi si să nu ratezi nicio zi. Dar cercetările arată

că, a avea de ales, de exemplu să sari, la nevoie, peste două zile din săptămână, îţi consolidează obiceiul. Katy Milkman, specialistă în comportament şi autoare a cărţii *How to Change*, numeşte această tehnică „acordarea unei a doua şanse“. De aceea, cercetările arată că zilele în care „trişăm“ ajută în timpul unei -
diete.— Perspectiva „totul sau nimic“ te lasă adesea cu nimicul.

Să-ţi dai de ales înseamnă uneori să te gândeşti să te opreşti, să încetineşti sau chiar să renunţi. Nu spun că trebuie să faci asta, dar, având de ales, fiind obligat să iei o

decizie, îţi dezvolţi un simţ al controlului. Prin luarea în considerare a renunţării ca opţiune, ai acum o influenţă asupra rezultatului, chiar dacă este unul negativ. Luând în considerare renunţarea ca opţiune, în loc să o vezi ca pe ceva de evitat şi care nu ar trebui niciodată să-ţi treacă prin minte, îţi exersezi duritatea. Gândeste-te cum ar fi să îti abandonezi obiectivul sau să renunţi la locul tău de muncă.

3. *Schimbă scenariul*

Era în seara dinaintea campionatului regional de cros organizat de NC A A, iar echipa mea se pregătea să îi

înfrunte pe cei mai buni sportivi din Texas, Arkansas şi Louisiana. Echipa feminină ocupa cel mai bun loc în clasament din ultimii zece de ani, condusă de un trio puternic care era pe punctul de a obţine statutul de campion regional. Singura problemă era că, deşi se afla într-o formă fantastică, Meredith Sorensen, sportivă cu vechime, suferea de unul dintre cele mai grave cazuri de anxietate de performanţă pe care le-am văzut vreodată. Cu două săptămâni mai devreme, la într-o etapă a campionatului, în timp ce aştepta la linia de start, s-a întors şi a vomitat pe jos, apoi a început

cursa. Pentru Meredith, asta era ceva normal. Era atât de emoţionată, încât nu putea să-şi ţină mâncarea în stomac. A terminat cursa respectivă în cortul medical, cu o perfuzie. Două săptămâni mai târziu, a fost declarată aptă pentru a concura, însă eu nu ştiam cum să o ajut pe Meredith să ajungă într-un punct în care să poată concura la potenţialul ei maxim.

în seara dinaintea cursei, l-am întâlnit pe Andy Stover la un bar local. Andy era fost alergător de cursă lungă şi asistent social cu un talent pentru abordări inovatoare, care întâmplător mi-a fost şi cavaler

de onoare. După ce i-am povestit de toate tehnicile tradiţionale pe care le încercasem cu Meredith - pregătirea ei pentru disconfort, vizualizarea, schimbarea mentalităţii pentru a vedea anxietatea ca pe o emoţie pozitivă -, el mi-a spus: „Schimbă strategia. Dă-i înapoi puţin control.“ Văzându-mi privirea nedumerită, Andy a continuat: „Dacă vomită înaintea fiecărei curse, asta face parte din rutină. Se aşteaptă la asta şi probabil îi e şi teamă că se va întâmpla. Când se întâmplă iar şi iar, cu toate că face tot ce poate să o prevină, creierul ei învaţă că nu deţine controlul Ajut-o să nu se mai

lupte cu ea însăşi. Dă-i înapoi controlul.“

A doua zi, când Meredith începuse încălzirea, s-a apropiat de mine şi mi-a spus: „Simt că o să vomit.“ Am răspuns: „Foarte bine! Când vrei să vomiţi?“ Expresia i s-a transformat din îngrijorare în perplexitate. „Nu vreau să fac asta.“ Văzându-i confuzia, am răspuns: „Ştiu, dar se va întâmpla. La ce oră ai vrea să vomiţi? Ar trebui să fie înainte de jogging, după ce faci exerciţiile sau poate chiar înainte de ultima încălzire? Când ai vrea să încorporezi vomitatul în rutina ta de încălzire? Cursa începe la ora 10. La

ce oră ar trebui să îţi programăm vomitatul?“ încă mă privea nedumerită, dar a părut să accepte ce îi zic şi să intre în joc. „La 9:45, chiar înainte să fac ultimele încălziri.“ încercând să par cât mai încrezător în această idee nebunească, am răspuns: „Perfect, la 9:45 vom face asta. îmi voi seta alarma ca să ştim amândoi şi când să începem.“

La 9:45, alarma a sunat, iar eu m-am dus la Meredith şi i-am spus că a venit momentul să vomite, asa că să treacă la treabă. Doar că nu mai simţea

nevoia. Pentru prima dată, nu a mai

vomitat. Nu era într-o stare perfectă şi nici nu scăpase cu totul de anxietate, dar cel puţin îşi recuperase controlul suficient cât să-si elibereze mintea si să se concentreze pe ce avea de făcut, nepreocupată de îngrijorare şi de senzaţia iminentă de rău. A alergat mai bine ca oricând, urcând în clasament cu vreo 20 de locuri şi ratând la mustaţă un loc foarte dorit în echipa regională.

Părăsind terenul de alergare, poţi schimba

scenariul, observând ce te face să îți fie teamă si să ■* j j eviţi. Aceste declanşatoare semnalizează deseori că trebuie să inversăm situaţia. Te simţi ca un impostor la jobul tău actual? întreabă-ţi prietenii dacă chiar ştiu ce fac - sunt şanse mari să îţi spună că se descurcă şi ei aşa cum pot. Te simţi copleşit în timp ce ţii o prezentare în faţa companiei? Spune asta publicului. La începutul unei prezentări în faţa antrenorilor şi a directorilor din sportul profesionist, am pus pe ecran o fotografie cu

mine la vârsta de opt ani jucând fotbal cu copiii şi am spus: „Pe atunci ştiam cel mai mult despre fotbal. Toată lumea din această încăpere ştie mai multe decât mine, deci este un pic stresant. Dar cunosc ştiinţa performanţei şi, dacă îmi daţi o şansă, cred că vă va ajuta.“ Schimbând scenariul, preluăm puterea. Ne dăm permisiunea să facem ceva ce am crezut că este negativ. Şi adesea descoperim că această schimbare subtilă ne oferă libertatea de a obţine un rezultat.

4. *Adoptă un ritual*

în timp ce intra în zona de bătaie, apărătorul-vedetă al echipei Boston Red Sox, Nomar Garciaparra, îşi începea ritualul meticulos. Ajusta mănuşile pe ambele mâini, trăgea de banderola de pe antebraţul stâng, repeta procesul, uneori de mai multe ori, atingea cozorocul căştii de protecţie, precum şi alte părţi ale corpului, făcându-şi semnul crucii peste tricou şi rotind bâta până când era gata să lovească. Garciaparra nu este singurul jucător de baseball cu un ritual elaborat de joc, cu atât mai puţin singurul asemenea sportiv. Vedete din tenis

precum Rafael Nadal şi Serena Williams au propriile ciudăţenii - îşi leagă şireturile în acelaşi mod, îşi pun sticlele de apă în acelaşi loc şi aşa mai departe înainte să iasă pe teren. De ce recurg aceste bastioane ale superiorităţii sportive la ritualuri laborioase şi aparent ridicole? Pentru control.

Potrivit teoriei controlului compensatoriu, încercăm să stabilim ordinea în lumea exterioară într- un efort de a câştiga controlul în interior. Când intră pe teren, unde chiar şi cei mai pricepuţi jucători au nevoie de un pic de noroc şi când se confruntă cu incertitudinea

traiectoriei mingii, care le va fi aruncată cu 145 de kilometri pe oră, jucătorii îşi exercită influenţa asupra singurului aspect al situaţiei pe care îl pot controla. Atunci când apelăm la ritualuri, ne îndreptăm atenţia către comportamentele care sunt sub controlul nostru, ignorând cât mai mult lucrurile care ne sunt prea puţin în control. Ritualurile sunt un mecanism de adaptare pentru creier, convingându-l că avem mai mult control decât avem de fapt. Dacă îndeplineşti o sarcină cu un grad mare de incertitudine şi un grad mic de control, crearea unui ritual poate fi o modalitate bună de

a ţine la distanţă vocile şi emoţiile interioare negative.

Cum să-i conduci pe alţii

Mare parte din această carte se concentrează pe ceea ce putem face pentru a ne îmbunătăţi propria duritate. Cu toate acestea, uneori, gradul de control pe care simţim că îl avem asupra vieţii şi asupra rezultatelor noastre depinde şi de ceea ce face şeful, antrenorul sau persoana în poziţie de conducere. Dacă te afli într-o poziţie de lider, tu eşti cel care poartă povara formării şi a dezvoltării controlului. Din acest motiv, să acoperim rapid câteva

exerciţii care te vor ajuta să dezvolţi o senzaţie de control în rândul celor pe care îi conduci sau cu care lucrezi.

tentant să vrei să gestionezi totul în calea spre succes, detaliind exact când si ce trebuie să facă fiecare si unde

ar trebui să fie în orice moment al zilei de lucru. Micromanagementul apare din cauza fricii că cineva nu îsi va face treaba. Atunci când dictezi si controlezi,

transmiţi mesajul „Nu am încredere că îţi vei face treaba“.

Aşa cum spun adesea cei din Forţele Speciale: „Ai încredere, dar verifică.“ Acesta e un echilibru între încredere şi monitorizarea excesivă, doar că, de prea multe ori, alunecăm în partea monitorizării excesive. La urma urmelor, dacă suntem lideri, în joc sunt reputaţia şi orgoliul nostru. încearcă în schimb

---

1 *învaţă să laşi lucrurile să meargă de la sine*

Atunci când eşti într-o poziţie de lider, fie că eşti antrenor, director de şcoală sau de companie, este

să slăbeşti puţin frâiele, să îi înveţi pe oameni aptitudinile necesare, după care să-i laşi liberi să zboare. Verifică-i din când în când dacă se îndreaptă în direcţia corectă, în timp, frâiele ar trebui să devină tot mai lungi. Scopul tău este de a-i pune pe oameni pe o poziţie de unde să-şi poată face treaba.

pagini pentru raportul trimestrial, dar dă-le libertatea de a proiecta şi dezvolta restul.

Întotdeauna spun oricui lucrează cu mine că obiectivul meu este să fiu inutil. încerc să îi îndrum spre independenţă, nu spre dependenţă. Poate începe cu ceva mic, ca de

exemplu să îi permit sportivului să aleagă un antrenament în fiecare lună. Dar, în timp, le transfer celor cu care lucrez din ce în ce mai multă responsabilitate, îndrumându-i pe parcurs, corectându-i atunci când se abat de la drum, dar fără să declar vreodată: „Vezi? Ai nevoie de mine. Trebuie să îţi spun exact ce trebuie să faci.“

3. *Permite-le să greşească, să reflecteze şi să progreseze*

Să-i redai cuiva controlul înseamnă, în parte, să-i permiţi şi să greşească, adică să-i oferi mai multă autonomie

şi mai multă responsabilitate în proiectele pe care le poate gestiona. Nu-i arunca în apă adâncă cu o sarcină incredibil de solicitantă, spunându-le: „Descurcă-te“, ca apoi să-i urmăreşti cum se scufundă. Acordă-le controlul în porţii mici, care cresc treptat. Ulterior, stabileşte un sistem care permite reflecţia şi dezvoltarea. în lumea sportului, după un meci, antrenorii analizează înregistrările. Antrenorii buni nu îi învinovăţesc pe sportivi pentru greşeli, deoarece acestea au avut deja loc. Vizionează împreună filmările pentru a le arăta sportivilor ce trebuie să facă. în armată, în

timpul antrenamentului, soldaţii înlocuiesc muniţia cu bile de vopsea şi operaţiunile cu simulări realiste. La final, trec printr-o revizuire post-acţiune, în care analizează ce a mers bine şi ce poate fi îmbunătăţit. Nu se învinuiesc unii pe alţii pentru eşecurile din timpul antrenamentului, îşi asumă greşelile, apoi se apucă de treabă, astfel încât să nu facă aceeaşi greşeală din nou.

Să le permiţi oamenilor să greşească este ceva ce facem ocazional bine în domeniul sportiv, dar ceva ce neglijăm în lumea afacerilor. Creează condiţii care să le

permită oamenilor să greşească în aşa fel încât să nu te facă să pierzi un client sau un meci important.

* * *

Atunci când nu ne simţim în control, emoţiile noastre şi vocea interioară o iau razna. Sarcinile par mai grele, durerea pare mai intensă, iar îndoielile sporesc. Motivaţia scade şi ne îndreptăm spre apatie şi spre secarea voinţei de a acţiona. Este aproape imposibil să fim puternici atunci când nu avem speranţa că vom reuşi să ne rezolvăm situaţia actuală. Este ca şi cum am ridica din umeri şi am spune: „Ce rost are?“ Să

fii puternic înseamnă să parcurgi experienţa, astfel încât să nu te opreşti. Duritatea nu presupune doar persistenţă în faţa disconfortului, ci şi luarea unei decizii bune.

Uneori, decizia dificilă este să ne oprim, să renunţăm şi să plecăm. Gândeşte-te la un alpinist care şi-a petrecut ani întregi pregătindu-se pentru a ajunge în vârf. Ajunge la câteva sute de metri de vârf, iar mintea şi corpul îl îndeamnă înainte. „Dacă aş putea ajunge sus...“ gândeşte în timp ce înlătură oboseala şi îndoielile. Decizia dificilă este să accepte acele gânduri şi emoţii şi să recunoască că nu are

energia necesară pentru a ajunge în vârf şi apoi să coboare de pe munte. Orgoliul îl forţează să meargă înainte; decizia dificilă este să facă cale întoarsă. Adesea, asociem duritatea cu persistenţa, dar în unele cazuri este exact opusul. Duritatea constă în a-ti analiza tulburările interioare

pentru a lua o decizie bună. Uneori, asta înseamnă să perseverăm. Alteori, să renunţăm.

Alegerea ne permite să ne recâştigăm controlul, să putem lua acea decizie. Este un fel de superputere care ne redă încrederea, ne ajută să ne luptăm cu

emoţiile şi ne permite să învăţăm, să ne adaptăm şi să ne dezvoltăm. într-adevăr, unii relatează că sarcina respectivă pare un pic mai plăcută, un pic mai uşor de gestionat, chiar dacă alegerea pe care o au de făcut este

complet lipsită de importanţă şi de consecinţe.— Dacă vrem să formăm indivizi duri, trebuie să îi punem într-o poziţie din care să ia decizii şi să le dăm puterea să facă asta. Prea multă vreme ne-am îndeletnicit cu facilitarea deznădejdii. Jucătorul de fotbal căruia i se spune să facă exerciţii *burpee* până nu mai poate; profesorul căruia i se spune să

urmeze exact planul de lecţie şi care este pedepsit dacă deviază. Am transformat lumea şi mare parte din antrenamentele noastre într-o versiune a experimentului pe banda $V0_2$ max. Supravieţuieşte sau renunţă. Este timpul să ne extindem, în loc să ne restrângem. Dă-le oamenilor de ales şi lasă-i să-şi antreneze speranţa.

Al doilea pilon al unui caracter dur

ASCULTĂ-ŢI CORPUL

CAPITOLUL 6

Emoţiile sunt mesageri, nu dictatori

închide ochii şi imaginează-ţi cel mai fericit moment din viaţa ta. Poate că este vorba despre bucuria absolută de a fi adus un copil pe lume. Sau poate a fost ziua în care ai stat faţă în faţă cu partenerul tău, copleşit de un sentiment transcendental de dragoste şi de apropiere, în timp ce ai jurat să îl iubeşti şi să îl susţii

pentru tot restul vieţii. Este posibil ca până şi amintirea acelui moment fericit să îti trezească o

varietate de emoţii pozitive.

Preţuim momentele care ne aduc iubire, fericire si bucurie şi trăim pentru ele. Ne fac viaţa specială, merită să fie trăite. Dar ce se întâmplă dacă nu simţi iubire sau bucurie? Ce se întâmplă dacă eşti indiferent la aceste senzaţii sau dacă nu poţi descifra ce înseamnă fluturii din stomac în timp ce stai în faţa altarului?

în 2009, un bărbat numit Stephen (nu eu, să fie clar) s-a căsătorit cu dragostea vieţii lui. Aşa

cum neam aştepta, zâmbea larg, semnul extazului pur al ocaziei pe care o împărtăşea cu soţia lui. Singura problemă era că Stephen juca teatru. Nu dintr-un motiv neîntemeiat; se bucura sincer de compania viitoarei sale soţii. Dar pur şi simplu nu era capabil să simtă nici iubire, nici bucurie. Suferea de alexitimie.

Vorbind despre afecţiunea de care suferea, Stephen a declarat pentru *Mosaic*: „Din punctul de vedere al trăirii interioare, orice exprimare a unei reacţii emoţionale mi pare falsă la mine. Cele mai multe dintre reacţiile mele sunt

reacţii deprinse. într-
un mediu în care toată lumea este veselă si fericită,

pare că mint. Că mă prefac. Ceea ce şi fac. Deci totul

este o minciuna. -

Alexitimia nu este realmente o tulburare; este un termen generic care înseamnă, literalmente, să nu ai cuvinte pentru emoţii, destinat descrierii celor care au dificultăţi în a-şi descrie şi a-şi identifica emoţiile. Sunt mai multe grade de gravitate înregistrate în rândul celor care suferă de alexitimie, de la cei care nu simt nimic până la cei care sunt

încercaţi de o anumită senzaţie, dar au dificultăţi în a-şi descrie experienţa. Stephen a confirmat această complexitate în descrierea pe care a făcut-o afecţiunii sale: „Simt ceva, dar nu pot să disting în niciun fel ce este acea senzaţie,“ Nu este surprinzător că există consecinţe negative în ce priveşte alexitimia. Aceasta este asociată cu şocul posttraumatic în rândul soldaţilor şi cu gândurile suicidare în rândul populaţiei generale. în cazul alexitimiei, nu doar că propria lume interioară pare că-ţi vorbeşte în altă limba, ci şi că acea limbă are o formă pe care nici măcar nu poţi să-

ncepi să o înţelegi. Este ca şi cum ai vedea pentru prima dată hieroglife. Lumea ta interioară este de nedesluşit.

In timp ce alexitimia reprezintă scenariul extrem, cu toţii avem capacităţi diferite de a ne citi, de a ne distinge şi de a ne înţelege emoţiile. Este o aptitudine în sine. Sentimentele si emoţiile noastre ne oferă o privire de ansamblu asupra funcţiei homeostatice a întregului corp, un fel de actualizare a propriei stări. Emoţiile ajută la alertare, la sfaturi şi la reglare. Cu toate acestea, în vechea paradigmă a durităţii, ni se

spune că emoţiile ar trebui ignorate sau suprimate. în loc să acceptăm ce simţim, noi respingem. Vechea paradigmă este deficitară. Pentru a lăsa în urmă disconfortul, trebuie să ascultăm mesajele pe care ni le trimite corpul nostru.

Puterea senzaţiilor

Senzaţiile şi emoţiile sunt veri apropiaţi şi deseori le confundăm. Este uşor să ne pierdem în diferenţa dintre agitaţie şi frică, între neplăcere şi dezgust. Când vine vorba de puterea interioară, se poate face numaidecât o distincţie

simplă. Senzaţiile sunt mesageri care ne dau semnale. Este corpul nostru care spune „Hm... ceva este diferit“, înainte de a ne trimite într-o căutare pentru a descoperi de ce ne simţim într- un anumit fel.

Emoţiile, pe de altă parte, sunt mai complexe. Ele necesită context şi semnificaţie. Pentru a trece de la simpla neplăcere la tristeţe, trebuie să ştim ce implică tristeţea. Combinăm o senzaţie brută (plăcerea) cu ceea ce se întâmplă în lumea noastră internă şi externă, adăugăm o doză de experienţă şi, dintr-o dată, simţim versiunea proprie a emoţiei iubirii. Dacă

sentimentele sunt menite să informeze şi să îndemne, emoţiile sunt alarme, care ne strigă că ceva s-a schimbat şi că trebuie să facem ceva în legătură cu asta. Emoţiile fac trecerea de la îndemn la acţiune.[3]

Când[3] vine vorba de puterea interioară, sentimentele şi emoţiile joacă un rol vital. Ori de câte ori ne confruntăm cu scenarii în care trebuie să fim puternici sau să luăm decizii dificile, sentimentele şi emoţiile noastre pregătesc terenul. Ele ne predispun către o anumită reacţie. Dar ele nu ne controlează. După cum a scris scriitorul Robert Wright în cartea *Why Buddhism Is*

True: „Ceea ce fac emoţiile - scopul emoţiilor - este să activeze si să coordoneze funcţiile modulare care sunt, în termeni darwinieni, adecvate momentului.“ Cu alte cuvinte, ele reprezintă primul pas dintre mai multe menite să ne pregătească pentru acţiune.

Imaginează-ţi că mergi pe o alee întunecată într- un oraş necunoscut. Simţi o uşoară nelinişte. Părul de pe ceafă ţi s-a zburlit, iar tensiunea din umeri creşte. Nu observi niciun semn de pericol, dar corpul tău este în alertă maximă, ca şi cum un hoţ ar sta ascuns după următorul colţ slab iluminat. De unde provin aceste

senzaţii? Ai simţi aceleaşi emoţii dacă ar fi zi sau dacă ai merge printr-o alee din cartierul tău? Pentru a înţelege de unde provin emoţiile şi senzaţiile, trebuie să aruncăm o privire asupra felului în care procesează creierul nostru datele senzoriale.

Ochii noştri cercetează împrejurimile, observă mişcări în întuneric, o groapă în trotuar. Nasul captează mirosurile din aer. Auzul surprinde foşnetul ierbii. Pielea simte frunzele care o ating sau vântul care o străbate. La interior, pulsul accelerat, creşterea temperaturii corpului sau chiar o schimbare în

aciditatea muşchilor furnizează informaţii pe care creierul trebuie să le interpreteze şi să le înţeleagă.
Fibrele nervoase se întind de-a lungul întregului corp, transmiţând informaţii cu privire la schimbările stărilor mecanice, chimice, metabolice, termice, hipoxice şi hormonale ale aproape fiecărui muşchi, articulaţie şi organ disponibil.- Cu alte cuvinte, avem un sistem de supraveghere pe steroizi, asemănător unui magazin cu senzori pe fiecare raft de îmbrăcăminte, pe fiecare priză, aparat de aer condiţionat şi orice alt echipament din interior. Toate

transmit informaţii atunci când intri în contact cu un obiect, când îl atingi, când îl mişti sau când nu face ceea ce se aşteaptă de la el. Ele se întorc la un algoritm de control principal care decide dacă trebuie să alerteze paznicul, să dea alarma sau să lase lucrurile să continue.

în interiorul corpului, această reţea senzorială are un nume - interocepţie - şi o locaţie - creierul -, întinzându-se de la cortexul cerebral, cingular anterior (ACC) şi prefrontal (PFC) până jos, la lobul insular.- Sistemul interoceptiv oferă o imagine de ansamblu a

funcţiei homeostatice a întregului corp, un fel de actualizare a stării tale corporale. Ai o temperatură normală? Nivelurile tale de glucoză sunt prea ridicate? Sistemul interoceptiv este activ într-un amplu spectru de senzaţii, printre care se numără sete, atingere, mâncărime, excitare sexuală, căldură, ritm cardiac şi chiar experienţa senzorială legată de degustarea - vinului.- Sistemul interoceptiv te ajută să fii alert, să-ţi dai indicaţii şi să-ţi reglezi stările. Este ca panoul de instrumente pe care un pilot de avion îl are la dispoziţie, zumzăind, ţiuind şi afişând avertismente, doar

că fară afişajul digital care să comunice datele stării tale interne sinelui conştient. în schimb, se foloseşte de o metodă ingenioasă: emoţii şi senzaţii.

în 1896, Wilhelm Wundt, primul psiholog din
lume, a dezvoltat ideea de „primat afectiv“-. Teoria sa se baza pe ideea că senzaţiile şi emoţiile de mică intensitate ajung la conştient înaintea oricărui alt semnal: „Elementele afective, de îndată ce sunt suficient de puternice, sunt primele care devin observabile. Ele încep să se impună energic în punctul de fixare al conştiinţei înainte de orice altă percepţie.“

Wundt credea că aceste senzaţii aproape instantanee de plăcere sau de neplăcere ne ghidează acţiunile, facându-ne să ne apropiem de sau să evităm acel ceva care a declanşat reacţia. Ideile lui Wundt au fost ignorate vreme de mai bine de 100 de ani, până când ştiinţa modernă le-a prins din urmă.

în cartea sa *Strania ordine a lucrurilor*, neurologul Antonio Damasio rezumă înţelegerea noastră actuală: senzaţiile şi emoţiile „ne oferă o perspectivă actualizată de la o secundă la alta asupra stării noastre de sănătate. Atunci când trăim o situaţie care favorizează

continuarea vieţii, o descriem în termeni pozitivi şi o numim plăcută“. Senzaţiile - fie că e vorba de entuziasm, de oboseală sau de nelinişte - sunt o oglindire a sistemului nostru interoceptiv, un semnal că ceva este diferit si că ar trebui să-i acordăm atentie.

Funcţia senzaţiilor nu este doar actualizarea stării noastre, ci şi ceea ce susţinea Wundt: aceea de a ne împinge să acţionăm şi de a ne direcţiona către o posibilă soluţie. Să ne apropiem de sau să evităm ceva anume. Să mâncăm un fruct (plăcut) sau să îl scuipăm (amărui/neplăcut).

Senzaţiile ne împing să evaluăm dacă un semnal înseamnă pericol sau ar trebui să-l ignorăm şi să mergem mai departe. Dacă le ascultăm, senzaţiile ne informează şi ne ghidează.

Senzaţiile sunt predictive, nu reactive

Ai simţit vreodată că îţi vibrează telefonul în buzunar, doar că, atunci când ai verificat, nu aveai nicio notificare nouă? Nu-ţi face griji. Nu e doar în mintea ta. Conform unui studiu recent, peste 70% dintre studenţi au avut parte de acest „sindrom al vibraţiei-

fantomă“-. Aceşti studenţi au resimţit o defecţiune a funcţiei lor de predicţie. Creierul le scana mediul în care se aflau şi crea o senzaţie. Punem atât de mult accent pe cutia dreptunghiulară din buzunarul nostru, încât am antrenat mintea să fie într-o stare constantă de alertă, aşteptând următorul sunet sau următoarea vibraţie. Nu este o coincidenţă că, cu cât depinzi mai mult de telefon-, cu atât mai mult vei ai avea parte de vibraţii-fantomă.

Senzaţiile noastre nu sunt doar reactive, informându-ne despre ceea ce se întâmplă, ci sunt şi predictive, oferindu-ne informaţii despre ce va

urma.

Potrivit celei mai recente teorii ştiinţifice, creierul



nostru prezice feedbackul pe care îl va primi. în analogia cu alarma din magazin, gândeşte-te că nu avem doar un senzor care aşteaptă feedback, ci şi pe cineva care ghiceşte care cameră sau ce vitrină are probabilitatea cea mai mare de a fi în pericol în orice moment. Uneori, chiar declanşează alarma înainte ca ceva să fie furat, anticipând mişcarea hoţului. Creierul nostru funcţionează în baza predicţiilor, anticipând feedbackul senzorial care

va apărea cu mult înainte ca muşchii, inima sau pielea să trimită informaţia reală înapoi către noi.

Iată de ce ascultarea senzaţiilor este esenţială pentru a fi cu adevărat duri: ele ne transmit informaţii importante. Senzaţiile şi emoţiile noastre nu seamănă atât cu indicatorul care ne arată nivelul de combustibil, cât mai degrabă cu micul indicator care ne spune câţi kilometri mai putem conduce înainte să se golească de tot rezervorul. Corpul nostru preia informaţii senzoriale şi face cea mai bună presupunere cu privire la informaţiile pe care să ni le dea.

Unii cercetători au ajuns la concluzia că emoţiile şi senzaţiile sugerează cât de obositor va fi pentru corp ceea ce urmează să întâmpinăm. Câtă benzină vom consuma din rezervor? Suntem neliniştiţi înainte de a urca pe scenă pentru o reprezentaţie? Aşa ne spune corpul cât de mult ne vom depărta de normalitate sau, cu alte cuvinte, de ce resurse vom avea nevoie în curând - fix acelaşi lucru ca senzaţia de nelinişte sau de tensiune pe care o simţim când mergem pe o stradă necunoscută. Creierul nostru consideră că este mai bine să fim precauţi decât să ne pară rău, deci

emoţiile care declanşează potenţialul pericol ies la suprafaţa stării de conştientizare, declanşând alarma care ne avertizează că trebuie să fim pregătiţi să fugim, chiar dacă posibil să fie alarmă falsă. Când ne ignorăm emoţiile cu gândul ca aşa vom trece mai rapid printr-un eveniment şi astfel considerându-ne „duri“ riscăm să nu ne înţelegem nici nevoile, nici de ceea ce suntem în stare. Pierdem informaţii valoroase care ne-ar putea ajuta să luăm decizii mai bune. Să ignori ceea ce simţi se aseamănă cu distrugerea indicatorilor de bord. Nu ai nevoie să ştii când se termină

uleiul sau benzina; pur şi simplu vei ghici.

Imaginează-ţi că eşti pe o punte de lemn suspendată, pe care poate trece o singură persoană. Cu fiecare pas pe care îl faci, puntea se înclină când la stânga, când la dreapta. Te uiţi în jos şi vezi copacii şi fundul râului la peste 60 de metri sub tine. în timpul ăsta, puntea se clatină sub picioarele tale, pulsul îţi creşte, adrenalina începe să-ţi străbată corpul şi simţi cum te învăluie o senzaţie de agitatie sau de nelinişte.

Pe măsură ce înaintezi, de la capătul celălalt cineva cu o înfăţişare atrăgătoare se apropie de tine. Te

roagă să completezi un scurt chestionar despre experienţa ta. în timp ce îi dai înapoi chestionarul completat, îţi scrie numărul de telefon pe colţul hârtiei, îl rupe şi te invită să-i dai un telefon dacă doreşti să discutaţi mai mult.

în 1974, psihologii Arthur Aron şi Donald Dutton au efectuat acest experiment pe Capilano Suspension Bridge din Vancouver, Canada. Ei nu evaluau frica de înălţimi, ci nivelul de atractie fată de bărbatul sau femeia care înmâna chestionarul.

După finalizarea studiului, jumătate dintre participanţii bărbaţi

au sunat la numărul pe care l-a lăsat femeia care le înmânase chestionarul. Când au desfăşurat acelaşi experiment pe un pod solid, situat la numai zece metri deasupra şanţului de dedesubt - un pod care nu ar induce frică aproape nimănui - numai 12,5% dintre bărbaţi au sunat. Diferenţa nu a fost cauzată de vreo diferenţă de curaj sau încredere, ci de ceea ce cercetătorii numesc o atribuire greşită a excitării. Bărbaţii au confundat excitarea cauzată de staţionarea pe un pod instabil cu o altă formă de excitare, declanşată de femeia atrăgătoare care i-a oprit.

Pulsul crescut şi neliniştea cauzată de mersul pe un pod înalt şi oscilant au fost (incorect) atribuite femeilor frumoase din faţa lor. Creierul a făcut o evaluare rapidă, după care a spus: „Hei! Adrenalina curge, ritmul inimii a crescut, suntem excitaţi şi o femeie stă în fata noastră. Trebuie să fim atraşi de ea!“

3

Uită de pericol! Cu siguranţă este femeia. Bărbaţii au atribuit greşit originea senzaţiilor de excitaţie. Acest fenomen nu apare doar atunci când efectuăm acţiuni care ne pot agita sau speria. Cercetările arată că şi exerciţiile fizice (care au drept

efect creşterea pulsului şi activarea sistemului nervos) pot duce la aceeaşi idee greşită.

Revenind la analogia cu panoul de instrumente de zbor al pilotului, când vine vorba de senzaţii, e ca şi cum panoul nostru nu are etichete care să indice pentru ce sunt manometrele:

rezervorul de
combustibil din stânga, rezervorul de combustibil din dreapta, altitudine şi temperatură. Avem doar senzaţiile. Trebuie să completăm semnificaţia lor cu un context. Ar trebui să ne simţim speriaţi, sau entuziasmaţi?

Suntem sub ameninţarea căderii sau ne distrăm în siguranţă, ca atunci când ne dăm în carusel? In cadrul experimentului lui Aron şi Dutton, subiecţii bărbaţi au interpretat contextul completamente greşit. Ei nu sufereau de alexitimie, dar era ca şi cum ar fi auzit cuvântul şi l-ar fi interpretat în sens figurativ.

Senzaţiile au rolul de a ne informa sau de a ne îndruma spre un comportament anume, dar sunt şi supuse distorsiunii. Cu cât înţelegem mai bine semnalele interoceptive care ne ajung în conştient, cu atât interpretarea noastră în cele din urmă deciziile care decurg din

acestea vor fi mai bune. în cadrul a două studii desfăşurate în Europa, un grup de psihologi a descoperit că indivizii care erau stăpâni pe emoţiile lor, înţelegând de unde provin şi ce înseamnă, aveau şanse mai mari să se descurce în condiţii de stres, îngrijorare şi presiune. Au transformat îngrijorarea în entuziasm şi presiunea, în informaţie şi
motivaţie.- Toate datorită clarităţii mesajului pe care corpul lor îl trimitea.

Emoţiile servesc ca primă linie de apărare. Nici măcar cei mai duri dintre noi nu ar trebui să le ignore:

ele oferă informaţii vitale. Emoţiile ne ajută să luăm decizii mai bune, Neurocercetătorul Antonio Damasio şi colegii săi au încercat să investigheze rolul emoţiilor în luarea deciziilor, studiind pacienţi care nu puteau simţi emoţii aşa ca noi. Au descoperit pacienţi care aveau leziuni ale cortexului prefrontal ventromedial (CPFvm), o zonă critică pentru procesarea emoţională. într-o serie de studii, pacienţii au fost supuşi unui val de imagini şi poveşti concepute pentru
a provoca o reacţie emoţională.- Imaginile care aduc, în general, bucurie sau dezgust, lor nu le-au

provocat aproape nicio reacţie. Când li s-au prezentat poveşti despre dileme morale, cum ar fi dacă omorul este permis sau nu, pacienţii cu CPFvm vătămat au ales adesea varianta opusă celei alese de grupul de control. Când li s-au prezentat situaţii care necesitau evaluarea unui rău potenţial, aceştia au fost decidenţi slabi. Le lipsea acea uşoară senzaţie de dezgust sau nemulţumire care ne ghidează deciziile nu numai în ceea ce priveşte ceea ce este corect şi greşit, ci şi în viata noastră de zi cu zi. în cartea sa *Eroarea lui Descartes*, Damasio descrie cum se transpun în

lumea reală rezultatele de laborator. Pacienţii lui nu se pricepeau deloc la a lua decizii în viaţa de zi cu zi. Vieţile le erau adesea distruse de deciziile proaste care le afectau viaţa familială şi profesională. Atunci când vine vorba de luarea deciziilor, senzaţiile şi emoţiile nu sunt ceva rău, ci sunt ceva necesar.

Cercetările sunt cât se poate de clare. Modelul de duritate al „băieţilor din Junction“ care ne învaţă să ignorăm sau să reprimăm ceea ce simţim contrazice în mod absolut felul în care funcţionează de fapt creierul şi corpul. Formula magică lui a „trece peste“ are sens

doar dacă îţi evaluezi cu adevărat situaţia prin care treci. Aici s-a strecurat o greşeală în vechea definiţie a durităţii. Senzaţiile sunt semnale care trebuie înţelese. Durerea nu este ceva de temut sau de depăşit cu forţa, ci este un mesaj care necesită interpretare. Uneori trebuie să-i acordăm atenţie, iar alteori poate fi lăsată să treacă. Şi dacă ne aflăm în situaţia în care confundăm o provocare cu un pericol sau emoţiile cu un adevărat atac de anxietate, nu contează cât de puternici suntem; ne vom îndrepta direct către o criză de nervi. Primul pas către duritatea psihică

constă în a ne antrena corpul şi mintea să înţeleagă şi să interpreteze semnalele pe care le primeşti.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Senzaţiile sunt supuse distorsionării. Ele depind de context şi de interpretare. Cu cât suntem mai pricepuţi în interpretarea lor, cu atât decizia noastră finală va fi mai bună.

Să simţi înseamnă să iei o decizie

După toate standardele, filmul *Titanic* a fost un fenomen cultural Filmul regizat de James Cameron a încasat peste 2 miliarde de dolari şi a avut 14 nominalizări la premiile Oscar, înregistrând 11 victorii. Criticii şi fanii deopotrivă au fost impresionaţi de capodopera lui Cameron. Cu toate acestea, 20 de ani mai târziu, o decizie de-ale lui Cameron continuă să fie înconjurată de controverse.

In scena culminantă a filmului, eroii noştri, Rose şi Jack, se zbat în apa îngheţată după ce nava s-a

scufundat. Găsesc o rămăşiţă a dezastrului, o uşă care pluteşte în ocean. Rose şi Jack fac o singură încercare rapidă de a se urca pe uşa plutitoare înainte de a se scufunda. După această unică încercare, Jack ia decizia nobilă de a se retrage şi de a pune viaţa lui Rose pe primul loc, ajutând-o să se urce pe uşă şi îndemnând- o să rămână acolo, în timp ce el pluteşte în apă, lângă ea. Jack se sacrifică, murind în apa îngheţată, pentru a o salva pe femeia pe care o iubeşte. Este un act suprem de altruism.

„Cred că ar fi avut şi el loc pe acea bucată de uşă“ a spus Kate

Winslet, actriţa care a interpretat rolul lui Rose în film, într-o emisiune cu Jimmy Kimmel în 2016.— Winslet se referea la ceea ce a devenit cunoscut ca „Doorgate“, dezbaterea aprinsă generată pe internet cu privire la posibilitatea ca Jack să fi supravieţuit, urcând lângă Rose. Detectivii amatori de pe internet au petrecut nenumărate ore încercând să rezolve această dilemă, calculând aria uşii si flotabilitatea acesteia. Chiar şi Cameron s-a implicat în acest conflict, afirmând: „Răspunsul este foarte

simplu, deoarece pe pagina 147 [a scenariului] scrie că Jack moare.“—

Putem fi cu toţii de acord că acţiunile lui Jack au fost nobile şi poate chiar eroice. Cameron avea nevoie ca Jack să facă sacrificiul, astfel că, în lumea filmului, Jack trebuia să moară. Dar ce-ar fi fost dacă situaţia era diferită? Ce s-ar întâmpla dacă, în loc ca Jack să aleagă să se sacrifice, Rose i-ar fi ordonat: „Nu, Jack, dă-te jos de pe uşă! Eu trebuie să trăiesc!“ Ar schimba cu ceva modul în care priveşti scena?

Ce-ar fi fost dacă, în loc să se sacrifice, Jack şi Rose ar fi încercat

iar şi iar să găsească o modalitate de a pluti împreună pe acea uşă, însă, după câteva încercări, Jack şi-ar fi dat seama că amândoi ar muri dacă ar încerca să rămână la suprafaţă, aşa că ar fi împins-o pe Rose în apă? Ce ai simţi în legătură cu Jack?

Sau, ce s-ar întâmpla dacă cei doi eroi s-ar afla pe o uşă împreună cu un străin, toţi trei plutind în marea îngheţată, dar ar conştientiza rapid că uşa pur şi simplu nu poate să rămână la suprafaţă, aşa că l-ar împinge pe străin în apă pentru a supravieţui? Sau dacă în loc de un străin ar fi fost personajul negativ al

filmului, Cal Hockley, bărbatul abuziv de care a scăpat Rose?

Cu fiecare întorsătură a scenariului, ai putea avea o senzaţie sau o emoţie diferită. Atunci când Jack şi Rose împing un individ oarecare de pe uşă pentru a se salva pe ei înşişi, s-ar putea să simţi o uşoară repulsie şi să îi vezi pe eroii noştri în altă lumină. Când acesta se transformă în personajul negativ al filmului, în loc de repulsie, s-ar putea să simţi satisfacţie. Deşi acţionează la fel de egoist ca înainte, acum acţiunea lor pare justificată. Când o echipă de cercetare de la University of Pennsylvania a analizat scenarii

similare, în care violenţa dintr-o scenă de film era fie justificată (cum ar fi uciderea unui partener abuziv), fie nu, participanţii nu numai că s-au simţit diferit, dar creierul lor a şi reacţionat diferit. Când participanţii au considerat violenţa ca fiind justificată, a fost activată o zonă a creierului legată de evaluarea morală, indicând că spectatorul considera violenţa acceptabilă.—

Filozofii şi psihologii utilizează astfel de scenarii de zeci de ani pentru a evalua cum se luptă oamenii cu decizii morale complicate. Cum ştim ce este corect sau greşit? Aceste scenarii trimit la

aşa-numita „problemă a tramvaiului“, în care rezultatul final este acelaşi în toate scenariile[3] (adică cineva moare), dar contextul în care ajungem la acel punct se schimbă. Problema clasică a tramvaiului sună în felul următor: sunt două şine de tramvai, pe una se află un individ, pe cealaltă cinci, iar tramvaiul se îndreaptă spre aceştia. Subiectului i se prezintă o alegere: poate să nu facă nimic sau poate trage o manetă pentru a devia tramvaiul pe şina pe care se află un singur om. Deci, în loc de cinci oameni, moare doar unul. într-un scenariu alternativ, în

loc să tragă maneta pentru a devia tramvaiul, cel care ia decizia trebuie să împingă pe cineva în faţa vehiculului pentru a-i salva pe cei cinci indivizi. Se schimbă oare decizia de a acţiona si

viziunea noastră cu privire la moralitatea acţiunii sau nu?

In 2001, Joshua Greene, psiholog la la Harvard, le- a prezentat subiecţilor mai multe variante ale problemei tramvaiului în timp ce le scana creierul la
RMN.— Jumătate dintre povestiri prezentau scenarii în care subiectul trebuia să rănească pe altcineva pentru a-i salva pe ceilalţi (adică să

împingă pe cineva în faţa tramvaiului). Celelalte povestiri se concentrau pe un rău impersonal, cum ar fi schimbarea macazului. Povestirile din prima categorie tindeau să provoace o senzaţie de dezgust sau de neplăcere, în timp ce cele din a doua categorie nu o făceau. Atunci când situaţia devine impersonală, reacţia viscerală e mai puţin intensă. Când au analizat scanările RMN, Greene şi colegii săi au descoperit că, atunci când subiecţii citeau o poveste despre un rău personal, se activau zonele creierului legate de procesarea emoţională. Această pâlpâire şi

procesarea emoţională erau şi ele legate de decizia pe care o lua fiecare subiect în parte în privinţa moralităţii scenariului. Intensitatea emoţiei a prezis decizia luată.

în cartea sa *The Righteous Mind>* Jonathan Haidt prezintă evoluţia raţionamentului moral de la cercetarea lui Greene încoace. Deşi am putea crede că logica este la conducere când vine vorba să apreciem dacă ceva este moral sau nu, Haidt crede că emoţiile, nu raţiunea, joacă un rol vital. în cartea sa, Haidt a conchis: „Când încercăm să decidem ce credem despre ceva, privim în interior, la cum ne simţim.

Dacă mă simt bine, înseamnă că îmi place, iar dacă simt ceva neplăcut, înseamnă că nu îmi place.“ în timp ce ne concentram asupra judecăţilor morale, emoţiile jucau de fapt acelaşi rol în aproape orice decizie luată. Emoţii precum dezgustul ne transmit un mesaj, spunându-ne dacă ceva este bun sau rău. Emoţiile nu doar că ne comunică, ci ne îndeamnă spre un anumit comportament; ne împing spre acţiune. Ne ajută să decidem ce cale să urmăm.

O situatie dificilă este însotită de o mulţime de

senzaţii şi de emoţii. înţelegerea rolului lor de mesageri şi stimulenţi îţi permite să vezi lucrurile mai limpede, în loc să fii copleşit de confuzie. Emoţiile îţi oferă un indiciu despre ce îţi prezice corpul. Puţină nelinişte semnalează că ai putea fi prudent faţă de ceea ce urmează, dar că eşti complet pregătit să-i faci faţă. O senzaţie de groază te anunţă că organismul se pregăteşte pentru ce e mai rău, gata să apese butonul de evacuare, deşi poate că ar trebui să încerci o strategie de adaptare diferită pentru a depăşi obstacolul. Emoţiile ne oferă indicii despre cum îşi calculează corpul şansele. Iar

frumuseţea este că, cu cât ai mai multă claritate, cu atât este mai uşor să decizi dacă te încăpăţânezi în acea decizie sau dacă o iei pe un alt drum.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Senzaţiile trimit un mesaj, transmiţând informaţii şi impulsionându-ne către un anumit comportament.

Evaluare: interpretarea semnalelor

Potrivit unei analize efectuate în

2015, aproape 17% dintre adolescenţi s-au tăiat sau au recurs la o altă formă de autovătămare.— în cea mai mare parte, oamenii se taie nu pentru a cauza vătămări grave şi de durată, ci ca o metodă de a rezista. Pentru a se adapta la rigorile vieţii, automutilarea oferă o emoţie care nu are legătură cu problemele cu care se confruntă cineva. Doar se schimbă o senzaţie (suferinţa emoţională) cu o alta (durerea fizică).

Într-o serie de studii de la Swansea University, psihologii au propus o explicaţie suplimentară a

automutilării oamenilor. în loc să se concentreze pe mecanismul de adaptare al automutilării, ei au investigat senzaţiile şi emoţiile care declanşează acest tip de comportament. Hayley Young şi colegii săi au emis ipoteza conform căreia diferenţele individuale în abilitatea interoceptivă - capacitatea de a procesa şi conceptualiza diferitele semnale pe care corpul le transmite minţii - erau cele responsabile. Studiul lor iniţial a găsit o explicaţie legată de autoevaluarea abilităţilor interoceptive în cazul celor care se automutilau. Grupul care se

automutila avea o ambivalenţă interoceptivă mai mare şi o evaluare interoceptivă mai scăzută.

Odată ce s-a stabilit această legătură, s-a mers mai departe. Subiecţii au fost rugaţi să stea în tăcere şi să-şi numere bătăile inimii. S-a impus o condiţie: nu aveau voie să îşi măsoare pulsul cu degetele şi nici să folosească orice altă soluţie simplă. Acest test al abilităţilor noastre interoceptive ne obligă să ne concentrăm asupra celei mai elementare surse de feedback intern: bătăile inimii. Cu cât suntem mai precişi în estimarea pulsului, cu atât este mai bună capacitatea

noastră de a citi starea internă a corpului nostru. Când Young şi colegii au comparat indivizii care aveau un istoric de automutilare cu un grup de control, subiecţii care se automutilau erau mai conştienţi de emoţiile şi de senzaţiile lor, dar se descurcau mai rău la sarcina interoceptivă.— Simţeau mai mult, dar nu puteau distinge sau interpreta ce înseamnă acele semnale. După cum au conchis autorii, automutilarea „poate servi la rezolvarea stării rezultate de incertitudine emoţională şi interoceptivă asociată cu funcţionarea corpului în experienţa emoţională“.

într-un anumit fel, seamănă cu situaţia celor care erau păcăliţi de emoţiile lor în timp ce mergeau pe

punte. Unul dintre ei atribuia greşit sursa emoţiei, iar celălalt nu era în stare să-şi proceseze şi să-şi înţeleagă acele emoţii. Dacă nu suntem capabili să citim cu exactitate semnalele pe care ni le transmit corpul şi mintea, atunci, pentru a le face faţă, alegem cea mai uşoară cale: ignorăm sau eliminăm senzaţia. In cazuri extreme, acest lucru poate însemna automutilare.

Conştientizarea interoceptivă deficitară a fost observată în cazul unor afecţiuni diverse, de la dependenţe la tulburări de alimentaţie.— Atunci când nu putem

da un sens lumii noastre interioare, apelăm la modalităţi externe de a face faţă. Acelaşi lucru este valabil şi în cazul altor emoţii şi senzaţii. Copiii de grădiniţă care nu înţeleg ruşinea sau neliniştea cauzate de intrarea într-un conflict pentru prima dată recurg la crize de furie. Sau individul care, după o zi frustrantă la locul de muncă, îşi descarcă furia asupra partenerului. Atunci când nu avem claritate în lumea noastră interioară, avem tendinţa să apelăm la mecanisme de adaptare mai puţin eficiente. Capacitatea de a citi şi de a ne înţelege lumea interioară ne oferă flexibilitatea de a răspunde

într-o manieră mai productivă.

Dacă ai fost vreodată la sală după o perioadă în care nu ai făcut deloc exerciţii fizice, eşti cât se poate de conştient de dificultatea de a interpreta feedbackul interoceptiv. Poate că spiritul de competiţie te face să te întorci la vremurile din facultate şi să faci un antrenament pe care la 20 de ani l-ai fi putut suporta, dar cu siguranţă nu şi la cei 40 de ani ai tăi. A doua zi, te trezeşti cu dureri în muşchi si cu articulaţii înţepenite. Abia ridicându-te din pat şi târându-te până la uşă, te întrebi dacă este un soi de durere extremă sau o accidentare catastrofală. Ai

nevoie să mergi puţin ca să-ţi treacă sau mai bine dai fuga la medicul ortoped? Dilema dintre durere şi accidentare nu este rezervată doar celor care încearcă să reînvie zilele de glorie. Este o componentă vitală a învăţării pentru orice tânăr sportiv. în sport, numim acest lucru capacitatea de a şti ce poţi antrena prin efort şi ce nu.

Un expert în interocepţie nu este cu nimic diferit faţă de un pilot veteran care nu are nevoie decât să se uite la o manetă ca să ştie ce face, fără să citească eticheta sau manualul. Un sportiv experimentat poate face diferenţa între durere si

accidentare. Un artist de
scenă poate distinge între emoţie şi anxietate. Un director înţelege când instinctul său îl îndreaptă în direcţia potrivită şi când ar trebui să îl ignore.

Capacitatea noastră de a înţelege atât lucrurile simple (senzaţii) cât şi pe cele complexe (emoţii) duce la o pricepere mai mare în a lua decizii şi, în cele din urmă, la rezilienţă. Situaţiile care necesită duritate sunt cele care implică un nivel ridicat de stres, presiune sau adversitate. Astfel de condiţii sunt propice interpretării greşite şi atribuirii la fel de greşite a

senzaţiilor sau a emoţiilor noastre. Este uşor să confundăm un corp plin de adrenalină şi entuziasm cu unul plin de anxietate şi nelinişte. Cercetările arată că sportivii mai rezistenţi sunt mai pricepuţi în a înţelege semnalele pe

care le transmite corpul,— Un studiu realizat la University of California San Diego a constatat că indivizii cu rezilienţă mai scăzută au o conştientizare interoceptivă mai redusă atunci când sunt supuşi

stresului.— Iar într-un studiu interesant realizat în Marea Britanie, psihologii au descoperit că agenţii

de bursă care aveau o interocepţie mai bună nu doar că aveau profit mai mare, dar rezistau şi mai mult într-o
industrie recunoscută pentru fluctuaţii de personal.— Nu agenţii cu cele mai bune referinţe erau cei care excelau în luarea deciziilor riscante, ci aceia care ştiau să-şi asculte corpul. Când i-am prezentat aceste cercetări prietenului meu Marcel, care lucrează într-un domeniu similar, bazat pe evaluarea şi luarea de decizii riscante, respectiv băncile de investiţii, el a răspuns: „Pregătirea te face să intri pe uşă; gândirea şi auto

conştientizarea sunt cele care te diferenţiază.“

Dacă interpretăm mereu greşit semnalele pe care ni le transmite corpul, predicţiile creierului vor fi şi ele greşite. Cercetătorii care au studiat sportivi de performanţă şi militari din forţele speciale au relatat că „o conştientizare si o reacţie scăzută la semnalele interoceptive fac ca indivizii [minim rezistenţi] să fie nepregătiţi în faţa perturbărilor interoceptive. [.,.] Indivizii [minim rezistenţi] ar putea fi incapabili să facă predicţii exacte în ceea ce priveşte erorilor corpului lor, deoarece monitorizarea

interoceptivă redusă poate conduce la integrarea scăzută a stărilor corporale actuale în vederea prezicerilor stărilor corporale viitoare.“— în termeni mai simpli, introducerea de date incorecte înseamnă efectuarea unor predicţii greşite.

Atunci când pierdem capacitatea de a distinge nuanţele unei experienţe, tindem să luăm direct decizia uşoară. Parte din a fi dur presupune o ajustare a capacităţii de a simţi şi de a descifra ceea ce simţi. Abilităţile interoceptive mai bune sunt corelate cu o
funcţie emoţională mai bună si cu

niveluri mai scăzute

de depresie.— Cei care suferă de depresie nu pot să îşi citească corpul la fel de bine ca cei care nu suferă, aşa cum nici sportivii amatori nu pot distinge între durerea normală şi o leziune potenţial dăunătoare.

Indivizii duri dezvoltă capacitatea de a distinge nuanţele la care majoritatea dintre noi suntem orbi. Din fericire, aceasta este o capacitate care poate fi dezvoltată. După cum am văzut în acest capitol, distingerea nuanţelor implică două componente:

1. Conştientizarea emoţiilor şi a senzaţiilor
2. Interpretarea şi contextualizarea emoţiilor şi a senzaţiilor

Primul pas în dezvoltarea nuanţelor implică adâncirea în experienţă. Dacă ne îndreptăm atenţia către o emoţie sau o senzaţie si examinăm feedbackul suficient de mult timp, putem începe să distingem nuanţe de gri acolo unde înainte exista o singură categorie. îndreaptă-te către disconfort, concentrându-ţi deliberat atenţia,

astfel încât să poţi descoperi straturile profunde.

O altă strategie care ne permite să înţelegem nuanţele semnalelor şi să rupem legătura pe care o au cu acţiunile este etichetarea acestora. Putem interpreta senzaţii foarte similare (creşterea pulsului, palme transpirate, o uşoară nelinişte) în maniere cât se poate de diferite - de la nervozitate la entuziasm. Atunci când ne etichetăm emoţiile sau experienţele, putem schimba nu numai interpretarea noastră asupra lor, ci şi cum reacţionează corpul nostru la ele. Cercetătorii de la UCLA, de exemplu, au descoperit că

atunci când participanţii etichetau ceea ce simţeau înainte de a ţine un discurs, activitatea alarmei creierului (a amigdalei)

cădea şi era pornită activitatea cortexului prefrontal.— Cu cât descrierile erau mai detaliate, cu atât mai bine reuşeau să gestioneze valul de emoţii care însoţea vorbitul în public. Psihologii clinicieni utilizează acelaşi concept prin folosirea unor instrumente precum roata emoţiilor, un grafic care listează emoţii comune, cum ar fi furia, şi care ne îndeamnă să considerăm versiuni mai detaliate, cum ar fi resentimentul, indignarea,

furia, gelozia sau retragerea. Felul în care descriem şi etichetăm ceea ce simţim influenţează performanţa noastră ulterioară.

Atunci când dăm un nume lucrurilor, recâştigăm controlul, transformând ambiguitatea într-un element tangibil pe care îl putem înţelege, manipula şi accepta. Chiar şi felul în care vorbim despre senzaţii şi emoţii contează. Să luăm exemplul depresiei. Este ceva obişnuit să spunem: „Sunt trist.“ Dar asta nu are sens când te gândeşti mai bine. Implică faptul că tristeţea este concretă, o trăsătură pe care nu o poţi schimba. Dacă în schimb

spui: „Mă încearcă o undă de tristeţe“, înseamnă că este ceva care va trece. S-ar putea să ţi se pară ceva banal, dar limbajul pe care îl folosim pentru a descrie ceea ce simţim are un impact semnificativ asupra felului în care ne manifestăm puterea asupra emoţiilor noastre sau asupra controlului pe care ele îl exercită asupra noastră.

Dacă ne putem dezvolta capacitatea de a distinge ce ne transmit senzaţiile si emoţiile, nu doar că slăbim

> 3 3 7

legătura lor cu cascada de gânduri sau acţiuni negative, ci reuşim şi să

le interpretăm mai precis şi să înţelegem că unele emoţii sunt lipsite de sens sau chiar neimportante - semnale false declanşate de o percepţie de sine prea activă. Ceva care trebuie lăsat să treacă, amintindu-ne că o emoţie nu este altceva decât o informaţie. Cu cât înţelegem mai bine semnalele care vin din interiorului corpului, cu atât vom lua decizii mai bune.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Interocepţie scăzută -> Predicţii proaste ^ Rezilienţă mai mică şi decizii mai ineficiente

Exerciţii de dezvoltare a nuanţelor

Exerciţiul 1: Priveşte în profunzime pentru a înţelege nuanţele

7. Fii precis

în acest exerciţiu, scopul este să trăieşti senzaţiile care sunt strâns legate de situaţia la care lucrezi. De exemplu, pentru durerea dintr-o competiţie sportivă, urcă pe bicicleta de exerciţii şi fa un antrenament intens sau stai într-o baie cu gheaţă şi simte o durere similară. Pentru nelinişte, dacă este

legată de aspectul social, expune-te unei situaţii sociale în care nu te simţi în largul tău. Sau stai pe balconul unui hotel dacă înălţimile îţi provoacă aceeaşi senzaţie. Asigură-te întotdeauna că iei în considerare siguranţa.

2. *îndreaptă-te către emoţii şi senzaţii*

îndreaptă-ţi atenţia direct către ceea ce simţi şi rămâi cu senzaţia. Scopul este de a simţi fără să judeci. Obiectivul nostru este să adunăm experienţe. Nu neapărat să facem ceva în legătură cu ele, cât să începem procesul de a dezvălui ce înseamnă „durerea“ sau „neliniştea“

în diferite contexte.

Exerciţiul 2: Dă-i un nume

7. Dezvoltă un vocabular

Atunci când este rugat să descrie pe cineva, un copil din clasa întâi se limitează la adjective de bază: frumos, inteligent, amabil Pe măsură ce îşi extinde vocabularul, poate descrie mai eficient oameni şi obiecte. Când vine vorba de emoţii si de senzaţii,

majoritatea dintre noi acţionăm ca nişte copii de grădiniţă. Extinderea vocabularului ne permite să găsim nuanţe şi claritate.

2. Descrie senzaţia

Atunci când descrii ceea ce simţi, fii creativ şi încearcă să o faci în cât mai multe feluri posibile. De exemplu, durerea este o noţiune neclară. Este o senzaţie de arsură, de amorţeală, trecătoare sau constantă? Acelaşi lucru se aplică şi pentru stres sau nelinişte. Foloseşte instrumente precum roata emoţiilor sau caută sinonime care ar putea descrie mai bine experienţa. Atunci când descriem experienţa noastră interioară, mergem mai întâi în lăţime şi apoi în profunzime.

3. Separă emoţia de datele fiziologice

In timp ce descrii, încearcă să separi senzaţiile fizice de emoţia în sine. De exemplu, palmele transpirate şi inima care bate rapid sunt senzaţii fizice. Nelinişstea sau frica pe care adesea le considerăm totuna sunt două emoţii diferite.

4. Dă-i un nume

Emoţiile se dezvoltă în funcţie de context. Găseste nuanţa între diferitele semnale. Nervozitatea pe care o simţi înainte de a ţine o prezentare? Numeşte-o „adrenalina performanţei“. Atunci când denumim ceva, exercităm

putere şi control asupra acelui lucru. Spunem: „Ştiu ce eşti şi cum să mă descurc cu tine.“

5. Reevaluează

Gândeste-te la semnal ca la o informaţie utilă. Poti vedea nelinişte a, frica, durerea şi tristeţea ca pe semnale care transmit un mesaj? Acum că înţelegi nuanţa senzaţiilor şi a emoţiilor şi ai un nume pentru ceea ce simţi, preia controlul asupra mesajului. Poţi considera nelinişte a drept entuziasm? Frica pe care o resimţi îţi reaminteşte că prudenţa are valoare. Tristeţea după o pierdere este un îndemn să preţuieşti şi să

reiei legătura cu cei care încă sunt alături de tine. Redefinirea emoţiilor şi a senzaţiilor ca informaţii pe care poţi alege fie să le asculţi, fie să le laşi să treacă este o unealtă puternică pentru a naviga în lumea noastră interioară haotică.

Mesager sau dictator?

Când vine vorba de senzaţii, avem tendinţa să ne concentrăm pe ultimul pas, pe reglarea lor. Le ignorăm sau le lăsăm să ne controleze? Unii bărbaţi sunt învăţaţi de la o vârstă fragedă să ignore sau să blocheze ceea ce simt,

în timp ce femeile sunt criticate pentru că sunt „prea emotive“. Ambelor sexe li se transmite un mesaj similar, că senzaţiile şi emoţiile sunt ceva ce trebuie reprimat, cu excepţia anumitor situaţii. Ni se spune să ne urmăm pasiunea atunci când alegem un loc de muncă sau să ne ascultăm inima atunci când vine vorba de găsirea iubirii. Primim un mesaj contradictoriu, suntem îndemnaţi să ascultăm unele emoţii şi să le blocăm pe altele. Accentul este pus pe ce să facem cu ele.

Reglarea emoţională joacă un rol important în luarea deciziilor şi în

procesul prin care ajungi rezilient (aspect pe care îl vom acoperi în capitolul 9), dar este ultimul pas dintr-o mulţime. Până ajungem la reglare, dacă legătura dintre ceea ce simţim şi reacţia noastră comportamentală subsecventă este prea strânsă, nicio cantitate de voinţă sau de putere nu o poate rupe. Ca un copil care, imediat ce e insultat, face o criză de furie: dacă legătura este prea strânsă, nu prea se poate face mare lucru.

Dacă ne concentrăm pe partea iniţială, pe interpretarea şi pe înţelegerea emoţiilor noastre, avem potenţialul de a influenţa tot ce

urmează - de la direcţionarea atenţiei la dialogul intern, la reacţia comportamentală. Ne oferim şanse mai mari de a amâna săritul de la senzaţia de stres la o criză de furie. Capacitatea de a citi şi a ne înţelege lumea interioară determină dacă suntem într-un impas, încercând să ghicim ce alarmă sună sau ce mesaj încearcă corpul nostru să ne transmită. Dacă ştim care este mesajul, alegerea soluţiei corecte devine mult mai uşoară.

Duritatea psihică presupune citirea corectă a acestor semnale - să ştii ce spune corpul tău şi să poţi să decizi dacă să reacţionezi sau nu.

Nu trebuie să cedăm în faţa fiecărei pofte, a fiecărui semnal. Unele pot fi greşite. Altele (de exemplu, dorinţa de a mânca dulciuri) pot fi vestigiile unor vremuri îndepărtate în care caloriile erau mult mai greu de obţinut. Citirea senzaţiilor şi a emoţiilor te ajută să poţi decide dacă să le acorzi atenţie, să le laşi pur şi simplu să treacă sau să le foloseşti ca pe o sursă de motivaţie. Când au testat cum funcţionează indivizii în situaţii de mare presiune, cercetătorii din Spania au descoperit că subiecţii puteau folosi neliniştea care însoţeşte
presiunea în avantajul lor.— Aceştia

puteau zăbovi mai mult asupra unei sarcini, puteau atinge un nivel mai ridicat de performanţă la un examen şi chiar aveau o mai mare satisfacţie în muncă. Totul datorită senzaţiei de nelinişte. Ce i-a diferenţiat pe cei care au reuşit să folosească neliniştea în avantajul lor? Faptul că aveau claritate cu privire la ce simţeau. Cercetătorii au conchis: „Indivizii care au o claritate în privinţa propriilor emoţii au mai multe şanse să progreseze în ciuda neliniştii.“ Chiar şi aşa-numitele emoţii negative pot fi benefice. Totul se reduce la claritatea lumii noastre interioare.

Cu cât citim şi distingem mai bine semnalele interne pe care ni le trimite corpul, cu atât suntem mai capabili să folosim emoţiile ca pe informaţii pentru a ne ghida acţiunile, în loc să ignorăm semnalul sau să trecem direct de la emoţie la reacţie. O analiză sistematică[3] a constatat[3] că, cu cât avem o mai bună capacitate interoceptivă, cu atât suntem mai buni la gestionarea stresului.— De la sportivii de elită la personalul militar şi la aventurierii care trăiesc într-un stres extrem, cercetătorii au descoperit că unul dintre secretele performanţei în astfel de condiţii era

capacitatea de a asculta şi de înţelege propria stare internă. Aceştia au putut asocia feedbackul pe care emoţiile li-l ofereau cu o reacţie adecvată. Cei care păreau să cedeze pericolelor situaţiei respective aveau dificultăţi în a-şi citi semnalele interne. Erau ca un sportiv începător care nu poate distinge între durerea care va trece şi durerea care semnalează o posibilă vătămare.

Când avem claritate în privinţa a ceea ce simţim, putem păstra acel semnal drept informaţie care să ne motiveze, iar nu drept o alarmă care ne impune ceva. Incertitudinea

declanşează alarma. Claritatea ne permite să găsim[3] butonul potrivit pe care să-l apăsăm. Sunt senzaţiile şi emoţiile mesageri care ne transmit informaţii? Sau sunt dictatori care ne îndeamnă către o reacţie anume, având un control redus sau inexistent asupra rezultatului? Scopul nostru este să-i păstrăm în mare parte ca mesageri.

CAPITOLUL 7

Controlează-ţi vocea din cap

în 1981, o barcă cu vele de 7,5 metri a părăsit Statele Unite pentru a traversa Oceanul Atlantic. Călătoria către Anglia a fost remarcabil de simplă. Au apărut doar câteva probleme minore. Au petrecut ceva timp în Marea Britanie înainte de a călători spre sud, în Spania şi în cele din urmă în Insulele Canare, situate în apropierea extremităţii nord-vestice a Africii. în ianuarie 1982, a

venit momentul să se întoarcă. Mica barcă şi-a îndreptat velele spre vest pentru a se întoarce în America.

La şapte zile după plecare, căpitanul şi membrul echipajului au fost treziţi brusc de un zgomot puternic în mijlocul nopţii. Şi-au dat seama că loviseră o balenă. Impactul a lăsat o gaură în fundul bărcii, iar apa a început să pătrundă cu viteză. Acţionând rapid, au aruncat pluta de salvare în mare şi au aruncat în ea tot ce le-a căzut la îndemână. înainte ca nava să se scufunde, au făcut un ultim efort de a salva orice le-a ieşit util în cale: o trusă de urgenţă şi mâncare câtă

puteau duce. în momentul în care barca cu vele a dispărut în adâncurile oceanului, ei se aflau pe o plută de salvare cu un diametru de până în doi metri, având la dispoziţie doar câteva echipamente de supravieţuire şi mâncare pentru cel mult două săptămâni şi jumătate. Pierduţi în derivă în Oceanul Atlantic, şi-au acceptat realitatea. Existau două posibilităţi de supravieţuire: ca o navă să observe mica lor plută într- un ocean imens sau să se lase purtaţi de curent undeva în Marea Caraibelor - o călătorie de cel puţin două luni, după estimările lor.

Prioritatea lor a devenit găsirea unei modalităţi de a supravieţui cu suficientă hrană şi apă. Proviziile lor erau sărace, aşa că au început să încerce să le facă să dureze.

Au făcut o suliţă pentru a vâna peşti şi un dispozitiv pentru a purifica apa de mare prin evaporare. Chiar şi cu ingeniozitatea lor, combinată cu beneficiul ocazional oferit de ploaie, obţineau cam cât o doză de suc pe zi, care nu era suficientă decât pentru a le preveni deshidratarea.

Pe măsură ce zilele se transformau în săptămâni, setea le chinuia corpul şi mintea.

Conversaţiile erau rare, dar, într-o zi, ajuns la limita disperării, marinarul a iniţiat o interacţiune scurtă:

- Apă, căpitane. Te rog. Apă... mai vreau apă, căpitane. Sigur mai e.-

- Nu! Nu! Ei bine, poate. Nu! Nu mai primeşti nimic. Nicio picătură.

- Te rog, căpitane! Apă. Acum, înainte să fie prea târziu.

- în regulă, apa contaminată. Poţi bea cât vrei din ea. Dar apa pură rămâne. Un pahar pe zi. Atât e porţia.

Un căpitan sever, în ciuda

faptului că marinarul este aproape de deshidratare şi de înfometare, rămâne ferm, El ştie că, pentru a supravieţui, nu trebuie să cedeze dorinţelor imediate. Se înhămaseră la asta pe termen lung, cu un singur obiectiv: să supravieţuiască. Timp de 76 de zile, căpitanul şi marinarul au plutit în Oceanul Atlantic, trecând pe lângă nouă nave care nu le-au observat pluta mică şi nici semnalul de urgenţă tras în grabă. Nimeni nu a răspuns semnalului radio de urgenţă. în schimb, timp de mai multe săptămâni, căpitanul a fost cel care a luat deciziile dificile, agăţându-se de viziunea

supravieţuirii. Un pahar de apă pe zi, raţii modeste de hrană, menţinerea concentrării marinarului şi o picătură de speranţă pentru un miracol. Acel miracol a venit în cele din urmă, când au plutit în mod miraculos de-a lungul Atlanticului până la mica insulă caraibiană numită Mărie-Galante. Au supravieţuit, în mare măsură, datorită ingeniozităţii şi hotărârii căpitanului.

Care crezi că problema din această poveste? A existat un singur supravieţuitor, Steven Callahan. Căpitanul şi marinarul erau aceeaşi persoană. Acesta se afla în toiul unei traversări solo a Atlanticului. Cu

toate acestea, conversaţia chiar a avut loc. După cum a relatat ulterior în cartea sa *Adrift*-, Callahan şi-a împărţit mintea în diferite personaje: un sine raţional si fizic si un sine emoţional. Marinarul recunoştea realitatea situaţiei: reprezenta durerea, temerile şi dorinţele sale. Căpitanul îl menţinea sub control şi lua deciziile dificile necesare pentru a supravieţui. După cum a relatat Callahan: „Eul emoţional simte frică, iar eul fizic simte durere. Mă bazez instinctiv pe eul raţional ca să preia comanda asupra fricii şi durerii.“

Au fost personajele separate din Callahan

rezultatul alienării lui în timp ce rătăcea pe mare? Au fost ele un mecanism de supravieţuire în faţa pericolului extrem? Conform înţelepciunii convenţionale, s-ar putea crede şi asta, doar că ne divizăm şi noi şinele în personaje similare în aproape orice situaţie stresantă. Cu toţii am trecut prin lupta care are loc în mintea noastră. Diavolul de pe un umăr se plânge de oboseală, găsind constant îndoieli şi motive pentru a renunţa. în timp ce o altă parte a noastră, îngerul de pe celălalt umăr, contracarează cu o

mantră motivaţională şi cu un dialog de stimulare a încrederii, pentru a ne face să perseverăm. Această dezbatere interioară are loc indiferent dacă alergăm la un maraton, dacă ne gândim dacă să cumpărăm acea rochie scumpă din magazin sau decidem dacă ar trebui să renunţăm la locul de muncă actual si să ne

3

urmăm pasiunea. Vocea interioară a „diavolului“ poate încerca să te îndepărteze de citirea acestei cărţi şi să te atragă către ceva „mai bun“. Singura diferenţă între experienţa noastră de dialog interior şi cea a lui Callahan este că el a dat nume celor

două voci. Deşi poate părea ciudat, conform celor mai recente teorii din domeniul neuroştiinţei şi al psihologiei, mintea noastră se împarte deja în identităţi separate ca în cazul lui Callahan, diferitele euri certându-se între ele şi concurând pentru atenţie.

„Nu pot face asta, o să descopere imediat că nu sunt în stare“ îţi spui în timp ce stai în sala de conferinţe, cu stomacul strâns, aşteptându-ţi şansa de a impresiona un client important. Chiar înainte să intri în panică, iese la suprafaţă un alt gând: „Stai puţin. Eşti pregătit. Ştii asta pe de rost. Eşti în stare!“

Modelul vechi al durităţii încheie această dezbatere internă, preferând să respingă sau să refuze să recunoască orice voce pe care o considerăm distructivă. Ca şi cum vocea negativă ar fi un defect, un semn al „slăbiciunii“ care se strecoară afară. Dar cercetările noi arată că ambele voci îti transmit ceva important. Niciuna nu e bună sau rea; ele transmit informaţii pe care uneori vrem să le ascultăm, alteori le ignorăm. Atunci când redefinim duritatea ca fiind ceva definit de conştientizarea acestor voci, ele devin

instrumente care ne ajută să luăm

decizii mai bune atunci când lucrurile devin dificile.

Mintea modulară

Tindem să ne considerăm creierul ca un computer cu un comandant central care stă la cârmă, integrând toate informaţiile şi luând decizii pentru noi. Presupunem că diferitele zone ale creierului sunt interconectate, capabile să comunice între ele, iar comandantul nostru are acces la toate datele, feedbackurile şi informaţiile, astfel încât să poată lua o decizie. Din nefericire, nu este aşa. Creierul este o dezordine uriaşă.

Creierul nu a fost dezvoltat ca o măşinărie în care fiecare parte a fost proiectată şi integrată să funcţioneze ca un întreg. în schimb, a fost asamblat de-a lungul mileniilor, pe măsură ce au evoluat oamenii şi structura gelatinoasă din craniul nostru. Am adăugat elemente peste cadrul deja existent, ajustându-1, atribuindu-i noi roluri şi facându-l să dea rezultate în privinţa noilor cerinţe cu care ne-am confruntat.

E ca şi cum cumperi o casă ridicată în anii 1800 şi o modernizezi pentru a corespunde standardelor de trai actuale. Pereţii casei nu sunt

construiţi pentru aer condiţionat şi nici pentru încălzire centrală. Pe atunci, nu existau prize, televiziune prin cablu şi nici măcar instalaţii sanitare. Dărâmarea pereţilor şi reconstruirea de la zero ar fi ceva inacceptabil, aşa că trebuie să improvizezi. încerci să găseşti o soluţie pentru a introduce utilităţile în limitele structurii pe care o ai la dispoziţie. Poate refoloseşti componente, transformând bucătăria, care e separată, într-un garaj. Ai putea să montezi aparate de aer condiţionat în ferestre sau să spargi podeaua pentru a găsi o modalitate unică de a instala

sisteme de încălzire si răcire. Poate demolezi un perete dintre dormitoare, combinând camerele adiacente pentru a crea un dormitor mare. Sau ai putea transforma camera anacronică de „leşin“, populară în perioada victoriană, într-o a treia baie. Indiferent de modificările făcute, eşti nevoit să construieşti pe baza structurii existente. Nu poţi proiecta o casă care să utilizeze metode moderne de integrare a încălzirii, a răcirii, a electricităţii si a altor elemente în cel mai eficient mod. Trebuie să improvizezi.

Rezultatul unui creier bine

încheget este un creier care funcţionează ca o serie de module - nu ca nişte

[3]

compartimente izolate, ci ca o combinaţie de zone care pot comunica direct cu o anumită zonă, în timp ce au contact doar indirect cu alte zone. Rămânem cu un sistem care poate păstra informaţii contradictorii în diferite părţi ale creierului. Un modul poate fi informat că temperatura noastră centrală creşte într- un ritm alarmant, în timp ce un alt modul se concentrează pe motivaţia puternică şi pe importanţa sarcinii noastre curente. Unul dintre euri ne împinge

să ne atingem obiectivul; celălalt vrea să ne oprim înainte de a ajunge în pericol iminent. Dacă nu pot comunica direct între ele, cine va avea câştig de cauză?

în loc să avem un director care să ia decizia finală, modulele noastre funcţionează ca o serie de subsine, o colecţie de diferite zone din creier care pot comunica uşor între ele. Ele pot lucra în tandem pentru a realiza diferite obiective. Deşi probabil că există numeroase subsine, cercetătorii au identificat până în prezent cel puţin şapte, care au legătură cu următoarele: autoprotecţia, atragerea unui

partener, păstrarea partenerului, afilierea, grija faţă de apropiaţi, statutul social şi evitarea bolilor.- Ori de câte ori suntem într-o situaţie nesigură sau stresantă, subsinele care e cel mai bine echipat să gestioneze situaţia ia cuvântul.

Dacă ai văzut filmul de la Disney Pixar *întors pe dos*$_y$ atunci deja eşti expert în privinţa minţii modulare şi a felului în care se alege subsinele învingător. Filmul ilustrează emoţii precum Bucuria, Tristeţea, Dezgustul şi Furia ca personaje diferite în mintea protagonistei Riley. Pe măsură ce preiau informaţii din lumea lui Riley, personajele

emoţionale se ceartă între ele, încercând să obţină controlul asupra centrului de comandă plin cu butoane care corespund diferitelor acţiuni şi comportamente. Când unul dintre personajele emoţionale preia controlul, apasă un buton de comandă care o face pe Riley să acţioneze într-un anumit mod. La fel ca în viaţa reală, personajele noastre emoţionale au informaţii incomplete. într-o scenă, Dezgustul se plânge: „Riley se poartă atât de ciudat. De ce se poartă atât de ciudat?... Bucuria ar sti ce să facă.“- Poate că Bucuria,

Tristeţea, Furia şi Dezgustul nu ştiu

întotdeauna care este cea mai bună cale de acţiune, se ceartă, dezbat si strigă una la cealaltă, însă doar una singură câştigă şi iese la suprafaţa conştiinţei lui Riley cu o simplă apăsare de buton.

La fel ca în filmul *întors pe dos*, senzaţiile şi emoţiile acţionează ca un declanşator, activând module, creând dezbateri interne şi împingându-ne spre o acţiune. Când simţim frică, poate din cauza unui animal sălbatic care se apropie de tabăra noastră, poate să intre în acţiune modulul de autoprotecţie, activând vocea interioară şi strigându-ne să ne abandonăm

poziţia şi să fugim. Dar ce se întâmplă dacă nu suntem singuri în tabără, dacă avem un copil mic? în loc de frică pentru noi înşine, am simţi frică pentru copilul nostru. Protejarea sinelui nu ar fi principalul nostru motiv de îngrijorare, ci protejarea copilului nostru. Se activează grija faţă de persoana apropiată şi ne simţim obligaţi să rămânem în inima pericolului pentru a forma o barieră între animal şi copil. Putem observa impactul creierului modular şi în stări care nu reprezintă o ameninţare. într-un studiu, când un grup de bărbaţi au urmărit o porţiune dintr- un film de

groază, au perceput apoi imagini cu bărbaţi din diferite grupuri etnice ca fiind mai furioşi decât dacă ar fi urmărit un film relaxant.- în acest caz, sentimentul indus de film a declanşat un modul defensiv şi protector care a rămas din vremea când trebuia să fim vigilenţi faţă de cei din afara tribului nostru.

Deşi Pixar a avut nişte interpretări proprii în *întors pe dos*, teoriile noastre actuale despre emoţii şi subsine se potrivesc remarcabil de bine cu reprezentarea animată, însă contrar animaţiei, emoţiile noastre nu doar că dezbat între ele pentru a vedea care dintre

ele să iasă învingătoare la suprafaţa conştiinţei, ci se declanşează o luptă în toată regula. Bucuria, Tristeţea, Furia şi alte emoţii pot fi văzute ca indivizi care se luptă pentru controlul asupra sinelui nostru conştient. în unele cazuri, este clar când un alt subsine a preluat controlul minţii. Gândeşte-te la o ceartă pe care ai avut-o cu partenerul tău de viaţă. Cu câteva ore înainte, vă copleşeaţi unul pe celălalt cu dragoste. Acum, vă atacaţi reciproc cu replici şi liste cu tot ce a greşit celălalt. V-aţi transformat în două persoane diferite? Aţi înnebunit amândoi? Aşa

cum spune Robert Wright în cartea sa *De ce este adevărat budismul*, o astfel de situaţie reprezintă un semnal clar că „creierul este sub o nouă conducere“.

Cu toate acestea, de cele mai multe ori, creierul nostru modular nu funcţionează ca un comutator care se activează brusc, transformându-ne în ceva aparent nerecunoscut. Subsinele nostru se aseamănă mai degrabă cu un meci între Muhammad Aii şi Joe Frazier - un schimb de lovituri reciproce. în anumite momente, pare că unul dintre ei are avantajul, însă asta până când celălalt luptător revine în

forţă. Subsinele noastre se luptă în moduri similare, încercând să îşi smulgă unul altuia controlul asupra conştiinţei. Aici intervin gândurile.

Vocea interioară

Ţi s-a întâmplat vreodată să fii singur în maşină şi, din senin, să-ţi vină în minte un gând ciudat şi îngrijorător: „Ce s-ar întâmpla dacă aş intra cu maşina în traficul din sens opus?“ Sau poate, stând pe un pod sau pe un balcon înalt, te-ai gândit la ce s-ar întâmpla dacă ai sări? Nu, nu eşti nebun. Peste 94% dintre oameni au gânduri deranjante

similare care, dacă le- am spune cu voce tare, ne-ar putea trimite direct la psihiatru.- De unde vin aceste gânduri nedorite?

Una dintre teorii sugerează că sunt simulări mintale - corpul nostru ia în calcul posibilele scenarii în situatia noastră actuală, unul dintre acestea fiind

moartea. în exemplul anterior, nu există nicio motivaţie emoţională puternică în spatele gândului şi probabil că nici nu ţi-ai făcut griji că aveai să-i dai curs. Gândul a apărut şi a ieşit din conştiinţa ta, generând, poate, un strop de nelinişte, ceea ce te-a făcut să te retragi de pe

marginea balustradei sau să te concentrezi asupra condusului, în loc să-ţi verifici telefonul. Atunci de ce a apărut un astfel de gând ciudat în mintea ta, dacă exista o şansă prea mică să îi dai curs?

Când avem de-a face cu situatii stresante,

subsinele nostru generează simulări a ceea ce ar putea să se întâmple sau nu. Potrivit unei teorii propuse de Wright, modulele generează gânduri în subconştientul nostru, iar gândurile care reuşesc să străpungă şi să ajungă în conştient devin dialogul nostru interior.

Wright crede că gândurile ajung în conştient în funcţie de gradul lor de importanţă. Dacă o anumită voce ajunge în conştient, înseamnă că are o senzaţie sau o emoţie mai puternică în spatele ei. Punând toate acestea cap la cap, dacă mesagerul (emoţia) strigă destul de tare, un gând asociat va intra în conştientul nostru pentru a ne direcţiona spre o reacţie comportamentală sau spre o acţiune anume. Secvenţa durităţii pe care am subliniat-o în capitolul 2, trecerea de la emoţie la gând, la dorinţa de a acţiona cu hotărâre ar trebui să fie din ce în ce mai clară.

Gândurile deranjante reprezintă

doar o parte a vastului nostru dialog interior. Cercetătorii definesc două tipuri principale de dialog interior: integrat şi conflictual. Putem auzi o voce interioară unică care pătrunde în conştient, o formă calmă de adresare faţă de noi înşine în care enumerăm sarcinile pe care trebuie să le îndeplinim sau în care ne spunem să ţinem minte ceva ce vrem să-i transmitem partenerului nostru de viaţă. în alte cazuri, simulăm o conversaţie cu o persoană reală, atingând punctele de discuţie şi răspunzând aşa cum ne-am aştepta să răspundă interlocutorul nostru. Aceste

exemple sunt ceea ce psihologii numesc dialog integrat. Acest tip de monolog nu este tocmai o dezbatere în care există un câştigător şi un învins, ci mai degrabă desfăşurarea unui scenariu - practicarea modului în care ai putea reacţiona conştient luând în considerare diferite puncte de vedere şi rezolvându-le.

Pe de altă parte, dialogul interior poate părea ca lupta pentru un premiu menţionată anterior, cu voci concurente care încearcă să câştige o dezbatere. Două voci care reprezintă două sine diferite, încercând să ne împingă către concluzii sau către acţiuni

concurente. Dacă ne aflăm la un restaurant şi încercăm să ne hotărâm între un burger suculent şi o salată sănătoasă, două voci pot apărea din senin pentru a argumenta de ce opţiunea sănătoasă este cea mai bună, sau dimpotrivă. Psihologii numesc acest tip de adresare faţă de tine însuţi dialog conflictual. Are loc o negociere, cu voci diferite care se luptă pentru „victorie“. In situaţiile care presupun duritate, dialogul conflictual este norma. Cu cât sunt şanse mai mari în joc, cu atât există un pericol potenţial mai mare şi cu atât mai tare strigă aceste sine

aflate la extreme.

Aceste voci concurente sunt ca nişte indivizi cu motive diferite. Unul ar putea avea grijă de sănătatea noastră, în timp ce celălalt se preocupă doar de recompensă ori de potenţiala plăcere. Psihologa Malgorzata Puchalska-Wasyl de la Universitatea Lublin din Polonia a încercat să ordoneze în categorii mulţimea de voci interioare bazate pe emoţii, precum si motivaţiile aferente acestora. Analizând descrierilor [3] participanţilor [3] cu privire la monologul interior şi transformându-le într-o serie de scenarii, ea le-a

comprimat în cinci voci diferite care păreau să fie cele
mai prevalente:-

- Prietenul credincios - legat de puterea personală, relaţii şi emoţii pozitive
- Părintele ambivalent - asociat cu puterea, iubirea si critica bine intenţionată
- Rivalul mândru - o voce care pare distantă şi orientată către succes
- Optimistul calm - o voce relaxată cu o perspectivă pozitivă
- Copilul neajutorat -

reprezentarea emoţiilor negative şi a lipsei senzaţiei de control

Aceasta nu este nici pe departe o listă exhaustivă, însă demonstrează că diversele noastre voci au tendinţa de a deservi scopuri diferite. Acestea pot fi pozitive sau negative, de sprijin sau dăunătoare, entuziaste sau calme şi pot părea aproape de noi sau detaşate. Fiecare voce transmite un mesaj distinct, împingându-ne către un comportament diferit. Unele ne informează, altele ne încurajează. Unele ne folosesc pentru a ne

menţine în afara pericolului, altele, pentru a ne motiva. Unele ne concentrează atenţia, altele încearcă să ne distragă.

Elementul care ne diferenţiază vocile interioare nu este doar felul cum le descriem. Neurocercetătorii au descoperit că diferite tipuri de vorbire activează diferite zone ale creierului. într-un studiu, cercetătorii au descoperit că dialogul autocritic activează o parte a creierului nostru legată de procesarea şi de rezolvarea erorilor, în timp ce discuţia cu tine însuţi menită să încurajeze activează zone legate de exprimarea compasiunii şi a

empatiei.

într-un alt studiu, diferitele forme de monolog interior au fost asociate cu regiuni referitoare atât la vorbire, cât si la ascultare.- Desi cercetările din domeniul neuroştiinţei privind dialogul interior sunt încă la început, este clar că felul în care ne vorbim nouă înşine în situaţii stresante ne influenţează modul cum ne comportăm ulterior.

Vechea paradigmă a durităţii ne spunea să nu ne recunoaştem nici măcar majoritatea vocilor interioare. Dacă recunoşteai că ai gânduri de

renunţare sau îndoieli interioare cu privire la reuşită, puteai la fel de bine să-ţi prinzi în piept o literă stacojie. Erai considerat slab. Oamenii puternici nu permiteau negativităţii să intre în mintea lor. Desigur, acest lucru nu se potriveşte cu realitatea. Fiecare dintre noi are un mic diavol interior care dă glas temerilor şi îndoielilor. Recunoscând ceea ce se petrece de fapt în mintea noastră când întâmpinăm o dificultate, ne putem pregăti pentru ea şi o putem gestiona. Putem folosi vocea interioară în avantajul nostru.

Dialogul interior poate lua multe forme. Poate părea ca o conversaţie

cu un străin, o comandă pe care ne-o trimitem nouă înşine sau o voce ciudată, dar familiară, care ne apare brusc în minte. Dialogul interior poate avea mai multe roluri: să motiveze, să informeze, să instruiască sau să ne motiveze să acţionăm. In cartea sa *The Voices Within*-, Charles Fernyhough explică felul în care vocea noastră interioară „ne poate ajuta să planificăm ceea ce urmează să facem si să directionăm un curs de acţiune [3] [3] [3] început; ne poate da un impuls pentru a păstra în minte anumite informaţiile legate de ceea ce trebuie să facem şi pentru a ne

pregăti în primul rând să acţionăm.“ Conform filozofului Peter Carruthers, monologul interior este util la integrarea diverselor noastre subsine. Pentru a ne conştientiza preocupările şi motivele, dar şi pentru a decide ce să facem cu ele.

Vocea interioară acţionează ca un mecanism de siguranţă,[3] traducându-ne lumea interioară în ceva ce putem procesa şi gestiona. Conform mişcării Hearing Voices, care contestă ideea că auzirea vocilor este un semn de tulburare mintală, dialogul nostru interior este o modalitate de a face tangibil ceea ce simţim şi trăim. Am

putea fi stresaţi sau neliniştiţi, însă avem opţiuni limitate pentru a ne gestiona senzaţia. Aşa cum argumentează Fernyhough: „Vocile şi gândurile obsesive negative pot fi neplăcute, dar măcar pot fi abordate. în acest caz, dominaţia vorbirii interioare şi- ar putea demonstra în cele din urmă rolul său evoluat în a face organismul rezistent la stres.“— Vocile ne permit să facem ceva în legătură cu ceea ce simţim, să ne implicăm activ şi să negociem. în unele cazuri, aceasta poate însemna o conversaţie interioară cu noi înşine, iar în alte cazuri poate deveni

asemănătoare cu situatia marinarului nostru abandonat, care auzea voci ce păreau a fi de la cineva complet diferit. în ambele situaţii, corpul nostru transformă ceva nedesluşit, precum senzaţiile, în ceva cu care putem interacţiona activ. Trecem de la singurele posibilităţi de a ignora sau accepta la posibilitatea de a negocia, de a crea distanţă faţă de o parte din noi înşine care nu merită să îi dăm ascultare.

Indiferent de forma pe care o ia dialogul nostru interior, deţinem controlul asupra reacţiei noastre şi a felului în care vrem să ne implicăm.

Fie că ne demoralizăm complet din cauza discuţiei negative cu noi înşine, fie ignorăm mesajele care şi cum ar veni de la un prieten „nebun“ care debitează teorii ale conspiraţiei, avem puterea de a ne schimba vocea interioară. Putem modifica dialogul în ceva productiv sau ne putem distanţa de răspunsul emoţional care ar putea veni la sugestia vocilor mai debilitante. Putem adopta strategii pline de intenţie pentru a ne asigura că dialogul nostru interior lucrează în favoarea noastră, în loc să lucreze împotriva noastră.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Dacă mesagerul (emoţia) strigă destul de tare, un gând asociat va intra în conştiinţa noastră pentru a ne direcţiona către o reacţie comportamentală sau către o acţiune anume. Monologul interior este util la integrarea diverselor noastre subsine. Pentru a ne conştientiza preocupările şi motivele, dar şi pentru a decide ce să facem cu ele.

Controlează-ţi vocea din cap

Ce facem în legătură cu vocile din mintea noastră? Până acum, am

discutat despre cum apar gândurile şi de ce, în momentele cele mai stresante, umblăm cu un înger pe-un umăr şi cu un diavol pe celălalt. A venit timpul să schimbăm macazul şi să vorbim despre cum gestionăm şi cum ne folosim de dialogul nostru interior.

„Nu vreau să fiu aici!“ strigă o voce interioară în timp ce stai pe coridor, pe punctul de a fi împins pe scenă. O altă voce se face auzită cu un „Poţi să faci asta!“, încurajându-te să faci cei câţiva paşi care separă anonimatul de centrul scenei, unde vei sta în faţa sutelor de oameni. Această reprezentaţie conflictuală

între înger şi diavol care se desfăşoară în interiorul minţii noastre este normală. Uneori, pare că aceste voci apar din senin şi că tot ce poţi să faci este să le laşi să treacă sau să lupţi împotriva adversarului tău interior. Alteori, aceste voci interioare sunt conştiente şi intenţionate, aşa cum se întâmplă în cazul adresării pozitive faţă de tine însuţi şi al mantrelor. Secretul pentru a câştiga dezbaterea interioară constă în utilizarea ambelor strategii: gestionarea vocilor care apar şi folosirea vocii noastre interioare pe care o putem controla.

Ce înseamnă să câştigi dezbaterea interioară? Uneori înseamnă să asculţi de îngerul de pe umăr în locul diavolului. Alteori înseamnă să lasi vocea negativă să treacă pe lângă tine ca şi cum ar fi „prietenul“ tău care postează un comentariu negativ pe Facebook. Aminteşte-ţi că gândurile ne permit să ne înfruntăm haosul intern. Uneori, vrem să intrăm în acea luptă. Alteori, vrem să o redirecţionăm. Când vine vorba de câştigarea dezbaterii interioare, există trei tactici pe care le putem utiliza şi dezvolta:[3]

1. Schimbă-ţi vocea: interior

versus exterior

2. Decide cărei voci să îi dai ascultare: pozitivă sau negativă
3. Re du legătura: de la mine la ea

7. Schimbă-ti vocea: interior versus exterior

»

Emily se plimba stângaci prin cameră, aparent ignorându-mă în timp ce stăteam în colţul opus. Privirea ei era fixată pe un obiect în timp ce, din când în când, vorbea - „Mingea... ia mingea... aruncă... mingea“ - înainte de a finaliza acţiunea, zâmbind şi aplaudându-se singură. Nu vorbea cu mine. Nu vorbea cu nimeni. Vorbea cu ea

însăsi. Aveam 13 ani atunci si
o priveam pe sora mea în vârstă de doi ani plimbându- se prin cameră şi distrându-se. Mă aflam în primul rând la un spectacol: dezvoltarea dialogului interior.

Potrivit teoriei dezvoltării cognitive a psihologului Lev Vîgoţki, nu am fost întotdeauna capabili să avem aceste conversaţii interioare. In schimb, dialogul interior se dezvoltă din vorbirea externă timpurie. Experienţa surorii mele de verbalizare a ceea ce încerca să facă nu este neobişnuită. Este o parte firească a dezvoltării prin care trece fiecare copil. Trecem printr-o

perioadă de dezvoltare în care vorbirea noastră externă este fragmentată şi direcţionată, informându-ne despre ceea ce încercăm să facem şi, din când în când, motivându-ne să acţionăm. Părinţii şi profesorii vor recunoaşte acest tip de dialog extern, în special atunci când un copil este implicat într-o sarcină solicitantă din punct de vedere cognitiv. Copilul îşi va explica gândurile pe măsură ce acţionează, îşi va reaminti următorul pas al sarcinii şi
ce încearcă să ducă la bun sfârsit. Vorbele nu sunt
adresate nimănui; ele servesc

pentru a informa, reaminti, motiva şi împinge către acţiune.

Vîgoţki a remarcat că, pe măsură ce ne dezvoltăm, acest stil de vorbire externă se transformă treptat în vorbire internă. Iniţial, el a remarcat similitudinile dintre cele două, observând cum folosesc copiii abrevieri şi fragmente de idei, aşa cum face şi vocea interioară a adulţilor. In plus, la ambele există o calitate dialogică, un fel de conversaţie care are loc intern. Şi dacă teoria lui este corectă, atunci vocea interioară ar trebui să îndeplinească acelaşi rol ca vocea externă pentru un copil mic:

reglarea sinelui şi orientarea către acţiune. Deşi mai sunt multe de aflat, cercetările moderne au validat în cea mai mare parte teoria dezvoltării cognitive a lui Vîgoţki, formulată
acum aproape 100 de ani.—

însă ce se întâmplă dacă revenim la abordarea noastră copilărească, dacă luăm elementul intern şi îl exteriorizăm? Urmăreşte orice sport în care sunt necesare diverse aptitudini şi vei vedea câte un jucător vorbind cu el însuşi. Un jucător de tenis se învinuieşte după ce trimite mingea în plasă, în timp ce o jucătoare de golf murmură locul

spre care trebuie să îşi îndrepte atenţia în timp ce îşi pregăteşte lovitura. Uneori, acest monolog exteriorizat are un caracter instructiv, alteori motivator, însă el îndeplineşte aceeaşi funcţie ca adresarea fată de tine însuti. Dar oare dă si rezultate?

Când am concurat la campionatele regionale NCAA de atletism cross-country, ştiam că am probleme. Aveam o şansă bună să mă calific pentru campionatul naţional individual, şi la fel şi câţiva dintre colegii mei de echipă. Aveam o şansă mică să ne calificăm ca echipă şi dacă am fi alergat cu toţii

la nivelul nostru maxim. Deja după primul kilometru de alergare din cursa de zece kilometri, am simţit că şansele mele individuale şi ale echipei îmi scapă printre degete. Cursa pornise mult mai rapid decât neam aşteptat, astfel că planul nostru de echipă s-a dus naibii. Ar fi trebuit să fiu lângă colegul meu Marcel, deoarece terminasem la câteva secunde distantă unul

de celălalt la fiecare cursă la care participaserăm anul acela. Totuşi, când am ridicat privirea, l-am văzut în depărtare, alergând după grupul din frunte. In mintea mea, continuam să-mi repet că sunt bine,

că doar ce-a început cursa şi că nu trebuie să intru în panică, dar simţeam cum îngrijorarea începe să crească. Acesta era un moment crucial. Brusc, am rostit cu voce tare: „Eşti în regulă. Uite, poţi vorbi. Nici măcar nu respiri atât de greu.“

Am fost surprins că puteam spune o propoziţie, două în mijlocul unei curse de atletism cross-country extrem de solicitante. Ca şi cum corpul meu şi-ar fi dat drumul la frâne. M-am relaxat şi am început să-i depăşesc pe alţii şi să-mi îndrept atenţia către grupul de lideri din care facea parte Marcel. A durat aproape cinci kilometri, însă, într-un

final, am reuşit să ajung printre primii şase. Pe măsură ce m-am apropiat de Marcel, i-am spus: „Nu-ţi face griji, omule, am ajuns până aici.“ Cei doi alergători de la Arkansas care conduceau cursa s-au uitat în urmă surprinşi. Atunci am primit un alt stimulent de energie, parcă mintea îmi spunea: „Hei! Poţi încă să vorbeşti. Nu trebuie să te simţi atât de rău până la urmă!“ Am reuşit să termin cursa pe locul cinci, la cinci secunde în spatele lui Marcel. Ne-am ratat şansa de a ne califica ca echipă, dar eu, Marcel şi al treilea coechipier, Scott, ne-am calificat la campionatul naţional.

Plus că descoperisem o tactică nouă de a reduce la tăcere vocea negativă care vine odată cu durerea şi disconfortul din timpul cursei.

Având de-a face cu oboseala, cu disconfortul si cu

presiunea de a obţine unul dintre cele patru locuri de calificare la campionatul naţional, am hotărât să nu mă forţez. Am *procesat* ce mi se întâmplă. Adevărata duritate constă în parcurgerea procesului, în acordarea de atenţie vocilor din capul meu şi în ajustarea deciziei de a le aborda sau de a le depăşi. Nu le depăşesc mecanic, ci îmi acord timp să văd ce mi se potriveşte la

momentul respectiv. Uneori, asta înseamnă să acord mai multă putere acelei voci, vorbind cu voce tare. Alteori, înseamnă să las acea gândire interioară să treacă pe lângă mine.

Cercetările par să valideze experienţa mea. Un grup de oameni de ştiinţă a descoperit că afirmaţiile de adaptare erau mai eficiente atunci când erau verbalizate. Una dintre explicaţii este că vorbirea interioară este mai sofisticată din punct de vedere cognitiv. După cum tocmai am discutat, aceasta a apărut mai târziu în dezvoltarea noastră cognitivă, aşa că revenirea

la o formă mai simplă de dialog poate uşura povara şi poate transmite un mesaj mai concis şi mai uşor de pus în acţiune. Asemenea unui copil de doi ani care îşi spune cum să urce scările sau cum să arunce şi să recupereze o minge, ne întoarcem în timp, accesând un sistem profund înrădăcinat. Un alt motiv pentru care utilizarea monologului exteriorizat poate da rezultate bune este că te face responsabil. Cercetările efectuate de psihologul clinician Steven Hayes şi de colegii săi au arătat că, atunci când ne folosim de monologul deschis, acesta ne responsabilizează

faţă de cei din jur, care ne pot auzi, spre deosebire de discuţia cu noi înşine, care stabileşte doar standarde pentru propria persoană. — Aceasta nu înseamnă că ar trebui să umblăm rostind în gura mare toate gândurile interioare, ci, uneori, ar putea fi o modalitate de a ajunge la partea din noi care nu a acordat atenţie vocii interioare şi de a ne oferi singuri încurajări sau instrucţiuni deschise.

2. *Decide cărei voci să îi dai ascultare: celei pozitive sau celei negative*

Este o experienţă palpitantă să te afli pe o trambulină, la zece metri

distanţă de apă. Pentru un plonjor profesionist, care conştientizează că are câteva secunde pentru a executa o combinaţie precisă de învârtituri şi de rotaţii, lucrurile devin şi mai tensionate. Adaugă şi presiunea în cazul în care, de exemplu, evenimentul este o etapă de calificare pentru Jocurile Panamericane, şi îţi poţi imagina cam ce gânduri i-ar putea trece prin minte plonjorului în timp ce urcă scările către vârful platformei. Psihologii Pamela Highlen şi Bonnie Bennett au observat cum
abordează această provocare 44 de plonjori de elită.— Ca urmare a

măsurării neliniştii si a discuţiei interioare, oamenii de ştiinţă au descoperit o diferenţă între plonjorii care s-au calificat cu succes la Jocurile Panamericane şi cei care au ratat dezamăgitor. Cei care nu s-au calificat avuseseră un monolog mai pozitiv.

Adesea, presupunem că modalitatea de a îmbunătăţi performanţa interioară este prin gândire pozitivă. Dacă putem încărca discuţia interioară cu vorbe de afirmare şi de autoconvingere pozitivă, atunci vom acţiona la cel mai înalt nivel, Sufocăm îndoielile şi negativitatea cu gânduri pozitive, iar

aspectul negativ nu mai are spaţiu să se dezvolte. „Pot face asta!“ sau „Am muncit atât de mult pentru asta“ sunt refrene comune prin care combatem îndoiala de sine care apare înaintea unei încercări dificile. Argumentaţia are un merit, aşa cum mai multe studii îi demonstrează beneficiile. Dar lucrurile nu sunt atât de simple.

într-un studiu despre autoconvingerea pozitivă, cercetătorii de la University of Waterloo au descoperit că aceasta dădea rezultate atât timp cât subiectul ei avea o stimă de sine crescută.— în cazul unei stime de

sine scăzute, discuţia pozitivă cu tine însuţi poate fi dăunătoare. Cu alte cuvinte, creierul tău nu va fi păcălit de o făţărnicie falsă. Avem nevoie de un anumit grad de convingere că ceea ce spunem este adevărat, în ceea ce priveşte discuţia cu tine însuţi, dacă te prefaci, nu rezolvi nimic.

Atunci când au investigat autoconvingerea pozitivă şi negativă pe parcursul mai multor meciuri de tenis, psihologa sportivă Judy Van Raalte şi colegii săi de la Springfield College au constatat că învingătorii şi învinşii nu difereau în privinţa a cât de mult au vorbit cu ei înşişi într-

un mod pozitiv.— Cu toate acestea, învingătorii meciurilor au avut un dialog interior mai puţin negativ decât rivalii lor cu rezultate mai slabe. Când au analizat mai în detaliu datele, au descoperit că nu era atât de important dacă cineva se folosea de discuţia interioară pozitivă sau negativă, ci cum o interpreta. Cei care credeau în eficacitatea discuţiei interioare au pierdut mai puţine puncte decât cei care o considerau ca fiind în mare parte irelevantă.

3. *Redu legătura: de la mine la ea*

Cât de dificil este să menţii un copil de şase ani concentrat asupra unei sarcini? „Este dificil. Nu se pot concentra mai mult de câteva minute la rând, aşa că facem pauze frecvente pentru creier“, a răspuns soţia mea, Hillary, care este învăţătoare la clasa I. Şi ce se întâmplă dacă apare o distragere, cum ar fi un iPad cu jocuri? „Nici pomeneală! Extrem de greu!“

În 2016, într-un studiu în colaborare între cercetători de la University of Pennsylvania şi cei de la University of Michigan, Rachel

White şi colegii ei au acceptat provocarea de a testa perseverenţa a 180 de copii cu vârste cuprinse între patru şi şase ani.—

Copiilor li s-a dat ceea ce cercetătorii le-au spus că este o sarcină esenţială, una la care trebuie să muncească din greu pentru a fi un „de folos“. Era şi incredibil de plictisitoare: să apeşi un buton dacă vezi brânză pe ecran şi să nu apeşi nimic dacă vezi o pisică. Cercetătorii au lăsat şi un iPad pe masă, plin de jocuri distractive, pentru eventualitatea în care copiii aveau nevoie de o mică pauză.

înainte de a părăsi camera,

cercetătorii i-au oferit fiecărui copil câteva instrucţiuni despre cum să ducă sarcina la bun sfârşit. Unei treimi dintre copii li s-a spus să reflecteze asupra gândurilor şi emoţiilor lor şi să se întrebe: „Lucrez din greu?“ A doua treime a primit aceleaşi instrucţiuni, dar în loc să folosească „eu“, li s-a spus să folosească numele lor, de exemplu: „Jill lucrează din greu!“ Iar ultimul grup a fost îndrumat să se refere la ei înşişi ca la o persoană pe care o admiră, de exemplu: „Lucrează Batman din greu?“ Cu instrucţiunile clare, copiii au fost lăsaţi timp de zece minute singuri să lucreze, să se

distreze sau să facă orice doresc. Copiii de şase ani care au gândit la persoana I, folosind „eu“ pentru a reflecta asupra muncii lor, au rămas concentraţi asupra sarcinii doar în jur de 35% din timp, alegând de cele mai multe ori iPad-ul pentru mare parte din cele zece minute. Copiii care se refereau la ei înşişi spunându-şi pe nume au avut puţin mai mult succes, petrecând aproximativ 45% din timp concentraţi asupra sarcinii. Dar grupul final, care s-a gândit la Bob Constructorul, la Batman sau la Dora Exploratoarea ca fiind cineva care munceşte din greu, a rămas

concentrat asupra sarcinii aproape 60% din timp. Cu cât copilul se distanţa mai mult de şinele său, cu atât depunea mai mult efort.

„Este mai uşor să dai sfaturi unui prieten decât să- ţi dai ţie“ este o vorbă pe care majoritatea dintre noi au auzit-o şi care, de cele mai multe ori, se dovedeşte a fi adevărată. Ar trebui să renunţăm la un loc de muncă sau să încheiem o relaţie? Adesea suntem prea implicaţi în situaţie pentru a avea vreo formă de obiectivitate. Ne luptăm cu decizia, iar vocea noastră interioară ne oferă o combinaţie de justificări şi raţionalizări. Cu toate acestea, dacă

am observa aceeaşi situaţie la un prieten sau chiar şi la o cunoştinţă, răspunsul ar veni aproape instantaneu. îi spunem prietenei noastre că trebuie să renunţe la acel băiat fără ezitare. Acest fenomen nu este valabil doar în cazul oferirii de sfaturi, ci ne ajută şi să rezistăm şi să ne depăşim disconfortul intern. El poate fi influenţat cu uşurinţă prin schimbări gramaticale.

Copiii în vârstă de şase ani creau ceea ce se numeşte distanţă psihologică. Atunci când, adresându-ne nouă înşine, folosim pronumele la persoana I, legătura dintre noi şi situaţie este prea strânsă. Atunci

când folosim pronumele la persoana a III-a, cum ar fi numele nostru sau altele, se creează un spaţiu între percepţia noastră de sine şi situaţie. Ne transformăm în acel prieten care oferă sfaturi, fără a fi orbit de legătura noastră cu problema. Potrivit cercetărilor realizate de oamenii de ştiinţă de la University of Michigan, pronumele la persoana I au tendinţa de a crea o lume în care suntem absorbiţi de sine, în timp ce utilizarea cuvintelor şi a frazelor care creează spaţiu creează o perspectivă distanţată de sine. Atunci când suntem absorbiţi de sine, amplificăm aspectele

emoţionale ale situaţiei. Lumea noastră se restrânge, iar noi suntem atraşi de aspectele emoţionale ale experienţei, punându-ne în situaţia de a alege calea „uşoară“ în paradigma noastră privind duritatea. Potrivit cercetărilor recente, o perspectivă în care suntem absorbiţi de sine ne face să vedem situatia ca pe o ameninţare. Ne concentrăm asupra oricărui detaliu care ar putea declanşa pericolul. Atunci când adoptăm o perspectivă distanţată de sine, vederea noastră asupra lumii se lărgeşte. Putem renunţa la aspectele emoţionale, văzându-le aşa cum sunt, în loc să le lăsăm să

se amplifice. Vedem situaţia actuală ca pe o încercare.

Psihologii au utilizat aceeaşi paradigmă a monologului interior absorbit de sine (adică „Pot face asta!“) versus monolog interior distanţat de sine (adică „Jim/El/Tu poţi face asta!“) într-o varietate de situaţii

stresante si cu adulţii. — De la încercarea de a impresiona pe cineva drag la susţinerea unui discurs în public sau la gestionarea îngrijorării cauzate de o epidemie de Ebola, rezultatele s-au menţinut aceleaşi. Atunci când trecem prin situaţii stresante, dacă

folosim monologul interior distanţat de sine, acesta nu doar că ajută la reducerea anxietăţii, a ruşinii şi a ruminaţiei, ci conduce şi la o performanţă generală mai bună. Aptitudinile noastre de vorbire în public sunt mai bune, potrivit experţilor în domeniu, suntem mai buni la a lua decizii bazate pe fapte, perseverăm în cazul anumitor sarcini şi dovedim că suntem mai înţelepţi. De asemenea, ne poate ajuta şi la procesarea evenimentelor traumatice din trecut.

Toate acestea doar prin trecerea de la „eu“ la „tu“.

într-un studiu realizat la

University of Michigan,

psihologul Ethan Kross— a descoperit că utilizarea monologului interior distanţat de sine a dus la niveluri mai scăzute de reactivitate emoţională atunci când a fost vorba despre amintiri dureroase legate de maltratare, furie, agresiune, trădare, umilire, ruşine, frustrare, respingere sau abandon. Nu doar că participanţii raportau niveluri mai scăzute de reactivitate emoţională, ci, într-un studiu publicat ulterior în revista *Nature*, grupul de cercetare a constatat că există o activitate mai scăzută şi într-o zonă a creierului legată de procesarea

autoreferenţială atunci când subiecţii utilizau monologul interior la persoana a III-a în timpul evocării amintirilor negative.

Utilizarea persoanei a II-a sau a III-a creează o distanţă între experienţă şi reacţia emoţională. Acest truc lingvistic ne permite să obţinem o perspectivă mai largă. Atunci când putem crea spaţiu şi când ne putem lărgi perspectiva asupra lumii, încetinim trecerea de la reacţia emoţională la lupta interioară şi apoi la acţiune. Prin crearea unui spaţiu cu o simplă schimbare în vocabularul nostru, recâştigăm controlul, în loc să luăm

decizia cea mai la îndemână.

* * *

Felul în care interpretăm monologul interior are un impact semnificativ. Unii interpretează monologul interior negativ ca fiind benefic. îi motivează, îi fac să nu dea înapoi, chiar dacă vocea lor interioară sună aproape ca un partener abuziv în cariera mea de antrenor, am întâlnit câţiva sportivi care îmi cereau să le strig obscenităţi în timpul competiţiilor. Ei susţin că şocul limbajului dur îi scoate din zona de confort. De asemenea, am lucrat cu clienţi a căror adresare interioară

pozitivă se întorcea împotriva lor. Şocul entuziasmului care vine odată cu realizarea că „Pot face asta. Pot câştiga!“ îi împinge către catastrofă. Creierul lor percepe starea de excitaţie şi uită că este „pozitivă“, interpretând-o greşit, ca pe un motiv de a nu mai merge înainte. Este uşor să stabilim reguli clare despre ce trebuie sau nu să ne spunem nouă înşine, dar, la fel ca în cazul emoţiilor, nu există voci interioare bune sau rele, ci doar unele pe care avem nevoie sau nu să le auzim în acel moment. Este responsabilitatea noastră să stabilim care este vocea de care avem nevoie şi când.

Dialogul nostru interior este complex. Ar fi mult mai uşor să declarăm că trebuie să fim amabili si încurajatori faţă de noi înşine tot timpul. Dar, aşa cum a demonstrat acest capitol, avem multe voci diferite, fiecare reprezentând un tip de sine care ne ocupă mintea. într-un eseu despre îngrijirea emoţională, eseistul şi filozoful Alain de Botton a scris: „O voce interioară bună este asemenea (şi la fel de importantă ca a) unui judecător cu adevărat decent: cineva care poate distinge binele de rău, dar care va fi întotdeauna milos, corect, precis în înţelegerea a ceea ce se întâmplă cu

noi şi interesat să ne ajute să ne rezolvăm problemele.“— Problema nu este dacă vocea noastră interioară este optimistă sau pesimistă, ci dacă este corectă. Dacă observăm că negativitatea internă ne ţine în loc sau că vocea noastră etern optimistă - „Poţi face asta!“ - ne împiedică să vedem realitatea, trebuie să ne lărgim experienţa. Atunci când ne aflăm în mijlocul unei situaţii care necesită putere, obiectivul nostru este să ne asigurăm că este la conducere şinele potrivit, că oricare dintre vocile interioare care ne va împinge către acţiunea dorită câştigă bătălia

interioară. Uneori, aceasta înseamnă că trebuie să combatem negativitatea cu pozitivitate. Alteori înseamnă că trebuie să ne blocăm şinele interior nebun sau să ne distanţăm de gândurile noastre. Dar este clar că, în momentele de cumpănă, felul cum reacţionăm la dialogul interior are cea mai mare importanţă. în situaţiile dificile, este prea uşor să-l lăsăm pe diavolul de pe umărul nostru să câştige şi să ne facă să ne dăm bătuţi.

Al treilea pilon al unui caracter dur

REACŢIONEAZĂ CONŞTIENT

t *t*

CAPITOLUL 8

Mentine-ti echilibrul mintii

Dan Cleather este un om al contrastelor. Un gânditor profund din mediul universitar care este la fel de în largul lui atunci când abordează subiecte esoterice şi filozofice ca atunci când ridică obiecte mari şi grele. Profesorul, care se întâmplă să fie şi antrenor de forţă şi condiţionare, are o serie de tatuaje abstracte pe tot corpul. Sub cămaşă

se ascunde un tatuaj care aduce cu un dragon şi care îi acoperă întreaga parte dreaptă. La fel ca majoritatea colegilor săi, Dan poate ridica obiecte foarte grele. Cu toate acestea, privind mai atent tatuajele sale, ai putea observa diferenţa subtilă dintre Dan şi imaginea „brutei“ asociată cu ridicarea de greutăţi care e aplicată multora. Tatuajele abstracte de pe picioarele lui reprezintă mişcări din tai chi, o practică pe care o apreciază foarte mult. Dan reprezintă o nouă generaţie de antrenori de forţă, un gânditor profund, cu un doctorat şi care poate discuta despre religie şi

filozofie. La o tavernă din oraşul Twickenham, Anglia, la care ne aflam împreună, am îndreptat conversaţia către motivul pentru care şi-a făcut tatuajele, iar el a dat un răspuns demn de personalitatea lui eclectică: „O parte o reprezintă semnificaţia. Dar o parte este procesul în sine, să stai întins acolo ore în şir, simţind durerea şi fiind nevoit să-i faci faţă. Ştiu că poate părea ciudat, dar jur că nu sunt masochist!“

Gestionarea durerii este strâns legată de rezistenţă. Desi nu este de obicei considerată o emoţie la fel ca bucuria sau tristeţea, durerea

funcţionează cam la fel. Semnalele se adună într-un mesaj, care ne transmite că ceva nu este în regulă. Când a fost întrebat despre experienţele sale cu tatuajele, Dan a răspuns: „Uneori stai întins acolo şi trei, patru ore. Şi nu eşti sigur când se va termina. Trebuie doar să-ţi găseşti o cale de a suporta durerea. După ce artistul spune că a terminat, treci de la gândul că mai puteai rezista încă o oră dacă era necesar la a fi copleşit brusc de senzaţii diferite, de tot felul. Până în acest punct, eşti epuizat din punct de vedere emoţional, iar dacă tatuatorul ar fi omis ceva şi ar fi avut

nevoie de încă 15 minute pentru a termina, ar fi de-a dreptul tortură. Nu aş putea face asta.“ Deşi nu este călugăr, Dan are o afinitate pentru tradiţiile budiste. Care este secretul pentru a putea gestiona durerea şi incertitudinea? „Acceptă durerea, nu te lupta cu ea“, a spus Cleather în glumă.

Călugări în misiune

Antoine Lutz şi colegii săi- de la Laboratory for Brain Imaging and Behavior de la University of Wisconsin au explorat acelaşi fenomen pe care l-a trăit şi Cleather: durerea. însă cercetătorii erau

interesaţi de mecanismele interioare ale minţii, recrutând voluntari care să stea într-o maşină de imagistică prin rezonanţă magnetică funcţională (RMN), în timp ce simţeau durere. în loc de un tatuaj, voluntarii au fost supuşi unui tip diferit de disconfort: o sondă fierbinte plasată pe piele direct sub încheietura mâinii. în timp ce jumătate dintre subiecţi au arătat o toleranţă medie în ce priveşte durerea, cealaltă jumătate a fost puţin diferită. Aceştia petrecuseră fiecare peste 10 000 de ore practicând meditaţia budistă.

Când sonda dureroasă atinge

pielea, atât cei care fac meditaţie, cât şi grupul de control simt durerea la aceeaşi intensitate, la puţin peste 7/10. Cu toate acestea, când cercetătorii i-au intervievat pe participanţi cu privire la gradul de neplăcere simţit (cât de mult îi deranja durerea), rezultatele au fost diametral opuse. Novicii au evaluat aceeaşi intensitate a durerii ca fiind aproape de două ori mai neplăcută. Ambele grupuri au simţit aceeaşi durere, însă reacţia lor faţă de aceasta a fost complet diferită.

O privire în creierul meditatorilor experţi a oferit un răspuns la această problemă. Totul a început

înainte ca ei să simtă disconfortul. în anticiparea sondei foarte fierbinţi, o zonă a creierului legată de procesarea emoţională, numită amigdală, s-a activat la novici, semnalând că se apropie o ameninţare. Comparativ, omologii lor asemănători călugărilor au avut o reacţie de o intensitate mai mică. înainte de a simţi durerea, cele două grupuri se pregăteau complet diferit. Unul era în stare de alertă maximă, pregătindu-se pentru o catastrofa. Celălalt era conştient de pericolul iminent, dar a decis să nu declanşeze alarma.

Pe măsură ce sonda dureroasă

atingea pielea subiecţilor, experţii se obişnuiau rapid cu disconfortul, reducându-1, în timp ce novicii simţeau că durerea lor creşte. Experţii în meditaţie nu şi-au oprit reacţia conştientă, ci dezvoltaseră o modalitate diferită de a reacţiona. în loc să pornească alarma, ei găseau o rută alternativă de a face faţă acelei senzaţii străine. De fapt, ei activau insula, parte a creierului legată de integrarea semnificaţiei senzaţiilor trăite. Meditaţia îi învăţase cum să nu treacă de la durere direct la panică totală, ci să găsească o altă cale - nu prin ignorare sau forţare, ci prin acceptare şi adaptare.

Când li s-a cerut să vorbească despre experienţa trăită, experţii în meditaţie nu au relatat cum au depăşit durerea sau cum au „suportat-o“. în schimb, au descris durerea ca fiind „mai blândă“ şi „mai puţin persistentă“. Aveau „o mai mare capacitate de a accepta complet senzaţia de durere şi [...] de a renunţa la analiza semnificaţiei pe care o avea durerea pentru ei“. Cercetătorii au conchis că aceşti indivizi dezvoltaseră un fel de „capacitate de a-şi ajusta reacţiile automate condiţionate la un eveniment ostil“ Pe înţelesul tuturor, ei au descoperit cum să transforme

o reacţie aproape automată într-un răspuns ponderat. Au reevaluat un semnal care, de obicei, declanşează alarma, considerându-l doar un uşor disconfort. Ei răspundeau, nu reacţionau.

De fiecare dată când ne confruntăm cu disconfort sau cu dificultăţi, trecem adesea direct de la senzaţie la panică. De la senzaţia de durere la emoţia care o însoţeşte. Adevărata duritate constă în expansiune, nu în comprimare - în promovarea abordării experţilor în meditaţie. Nu este despre a lupta împotriva experienţei, ci despre a crea spaţiu între stimul şi reacţie

pentru a gestiona mai bine situaţia. Este copilul care învaţă că frustrarea din cauza unei greşeli nu necesită o criză de furie. Este soţul care îşi poate accepta frustrarea, în loc să se manifeste agresiv faţă de cei dragi. Este sportivul care poate separa senzaţiile de generate de nervozitate de reacţia emoţională declanşată de nelinişte sau de frică. Maniera în care răspundem este flexibilă.

Două zone principale ale creierului joacă un rol important în reacţia noastră conştientă. în primul rând, amigdala, menţionată anterior, care acţionează atât ca sistem de

alarmă, cât şi ca interpret al informaţiei stresante, pozitive sau negative. Nu doar călugării şi practicanţii tehnicilor de meditaţie prezintă o reacţie modificată a amigdalei. Maeştrii yoga, atunci când sunt expuşi la stimuli dureroşi, pot

diminua semnificativ aspectul emoţional.- La oamenii

obişnuiţi-, o reactivitate scăzută a amigdalei este asociată cu un control emoţional mai bun, în timp ce depresia şi anxietatea sunt asociate cu o amigdală

hiperactivă.-

Cortexul prefrontal (CPF)

reprezintă contraponderea la abordarea panicată a amigdalei în faţa unei ameninţări. în timp ce amigdala poate declanşa o stare de nelinişte, care ne afectează capacitatea de a duce o sarcină la bun sfârşit, CPF acţionează pentru a regla reacţiile emoţionale şi pentru a menţine performanţa ridicată în timpul unei sarcini. Un studiu realizat recent la Universitatea Yale a analizat felul în care răspunde creierul atunci când este ameninţat cu primirea unui şoc în timpul unui joc video de tip prădător vs pradă.- Participanţii au prezentat o puternică reacţie la stres în

anticiparea primirii şocului, dar şi-au menţinut performanţa pe parcursul jocului, în mare măsură datorită legăturii dintre cele două regiuni ale creierului. Creierul a reuşit să ajusteze gestionarea distragerii emoţională. CPF (şi zonele conexe ale creierului) acţionează ca un stabilizator, intervenind şi spunând: „Vedem că eşti neliniştit, dar nu trebuie să declanşăm alarma,“ Potrivit celor mai recente cercetări ştiinţifice, legătura dintre amigdală şi CPF explică în mare parte diferenţele individuale în ce priveşte reglarea
emoţională.-

în timp ce călugării probabil că stăpâneau acest proces, cei care suferă de epuizare se află la polul opus. Este posibil să fii şi tu unul dintre ei. Epuizarea este epidemică în majoritatea ţărilor occidentale, sondajele indicând că până la 76% dintre angajaţii din SUA îi resimt efectele teribile.- O letargie generală, o lipsă de motivaţie şi o senzaţie de rău sunt simptomele caracteristice. Epuizarea modifică felul în care gestionăm provocările. Supuşi unor sarcini stresante similar experţilor în meditaţie menţionaţi anterior, cei care suferă de epuizare au o reacţie neuronală opusă.

Aceştia au o amigdală uşor mai mare şi o legătură mai slabă cu CPF-ul lor.- Cu o legătură mai slabă între sistemul de alarmă (amigdală) şi sistemul de reacţie (CPF), aceştia nu pot interveni decât atunci când este prea târziu. Epuizarea antrenează creierul să reacţioneze invers faţă de meditaţie: o alarmă hiperactivă fără „frână“, care controlează reacţia emoţională fugară. Locul de muncă modern ne face, zi după zi, să pierdem controlul asupra lumii noastre interioare.

Acelaşi fenomen explică parţial de ce unii sportivi pot să facă faţă cu

brio momentelor presante dintr-un joc de campionat, în timp ce alţii par să-şi piardă complet abilităţile. Pe măsură ce stresul şi anxietatea cresc, CPF-ul se închide, în mare măsură datorită unei creşteri a nivelurilor adrenalinei şi dopaminei. Prea multă stimulare, şi CPF-ul ponderat este afectat, lăsând loc amigdalei instinctive să preia controlul.

Dacă vreodată, înaintea unei competiţii, când erai încercat de o anxietate puternică, ai simţit că îţi scade capacitatea de a gândi, atunci ştii cum se simte această schimbare interioară. Sportivii

profesionişti reuşesc să-si menţină CPF-ul în funcţiune, în ciuda creşterii nivelului de stres şi oboseală.

Sunt multe în joc, atât pentru sportivi, cât şi pentru cei care suferă de epuizare. încercăm cu toţii să ne rezolvăm dilemele şi problemele pe măsură ce ne dezvoltăm şi evoluăm. Să lucrezi 80 de ore pe săptămână poate părea răspunsul corect, un act de tărie, munca necesară pentru a-ţi atinge scopul. în realitate, ne minţim singuri. Să te chinui până la epuizare, ignorând stresul şi oboseala, înseamnă să îţi antrenezi

creierul să se închidă. Şi, odată cu asta, este afectată capacitatea de a fi atent la adevăratele încercări si de a le face fată. Acordarea atent iei si

evaluarea corectă a situaţiei ne antrenează mintea să se menţină pe poziţii.

De parcă atingerea cu o sondă fierbinte nu ar fi fost suficientă, cercetătorii de la University of Wisconsin au mers şi mai departe cu experţii în meditaţie. I-au pus să se confrunte nu cu unul, ci cu două scenarii stresante. Mai întâi, i-au supus Testului de Stres Social Trier (TSST), un test crud dezvoltat de

psihologi care constă în a ţine un discurs în faţa unei comisii de judecători, a căror unică sarcină este de a-l critica şi de a-l batjocori pe nefericitul vorbitor. Cel de-al doilea factor de stres a presupus aplicarea unei creme cu capsaicină pe corp. Capsaicina este ingredientul activ din ardei, cel care îi conferă iuţeala. Prin combinarea unui factor de stres fizic cu unul social, cercetătorii au putut urmări reacţia la stres al subiecţilor prin intermediul hormonului cortizon şi a reacţiei inflamatorii ca urmare a expunerii corpului la capsaicină. La sfârşitul acestui experiment

epuizant, meditatorii experimentaţi au prezentat un nivel scăzut al cortizonului şi al inflamaţiei - o demonstraţie clară că nu doar o schimbare psihică, ci şi biologică poate explica felul în care reacţionăm la stres. Echipa de cercetare a observat si un alt fenomen interesant.

Experţii în meditaţie nu se păcăleau singuri şi nu intrau într-o stare artificială care să le permită să suporte mai mult stres, anxietate sau durere. Nu se lăsau distrasi si nici nu se detaşau de realitatea a ceea

ce trăiau, ci o acceptau, Atunci când

cercetătorii au comparat datele fiziologice cu datele raportate de subiecţi, experţii în meditaţie au prezentat o apropiere mult mai mare între percepţie şi realitate. În schimb, subiecţii de control au prezentat o reacţie distorsionată. Reacţia lor emoţională era exagerată în comparaţie cu ceea ce prezicea fiziologia lor. Cei care meditau nu numai că aveau o capacitate sporită de a-şi regla emoţiile, dar parte din aceasta se datora faptului că evaluau mai precis realitatea stresului pe care îl simţeau. Aveau o „acurateţe mai mare în perceperea stării lor interne sau o elaborare

emoţională mai redusă a semnalelor fiziologice“.-

Diferenţa dintre experţii în meditaţie şi noi, ceilalţi, nu se rezumă la aplicarea durerii. Richard Davidson, psiholog şi autor al cărţii *Altered Traits*, a descoperit că alarma din creier - amigdala - are un răspuns distinct la factorii de stres. Există o creştere în primele cinci până la opt secunde, urmată de o scădere a activităţii în următoarele cinci secunde, pe măsură ce semnalul revine către nivelul de bază. Când ne gândim la reactivitatea emoţională, ne preocupăm adesea de primul aspect,

de şocul iniţial, de declanşarea alarmei. Dar cercetările arată că important nu este doar dacă amigdala este activată sau nu, ci şi cât de mult timp îi ia să revină la normal. într-un grup de peste 100 de subiecţi, recuperarea lentă a amigdalei a prezis modul în care aceştia aveau să evalueze
mediul înconjurător.— Cei cu o recuperare întârziată a amigdalei erau mai predispuşi să evalueze expresiile faciale neutre ca fiind negative. în plus, erau şi mai susceptibili să prezinte trăsături de nevroză.

Psihologii numesc acest fenomen

inerţie afectivă, incapacitatea de a renunţa la o senzaţie sau la o emoţie
care ni s-a instalat în creier.— Emoţiile sau gândurile negative se acumulează, declanşând o reactivitate crescută şi o recuperare prelungită. Nu putem să uităm remarca sarcastică a colegului nostru, nici critica dură pe care profesorul a facut-o la adresa lucrării noastre în faţa întregii clase. Ele persistă uneori ore întregi sau chiar zile, reproduse la nesfârşit în mintea noastră. în cartea de faţă, am numit această experienţă vârtej, catastrofizare, efect prelungit al

izbucnirilor emoţionale. Emoţiile noastre ne împing şi ne trag într- o anumită direcţie. Pierdem controlul asupra reacţiei şi rămânem prinşi într-un vârtej al negativităţii. Pe măsură ce ne afundăm în el, nu mai reacţionăm la evenimentul stresant în sine, ci la undele răsunătoare provocate de inerţia afectivă.

Când combinăm ideea de inerţie afectivă cu cercetările care arată că experţii în meditaţie pot coordona mai bine reacţia biologică la stres în funcţie de realitatea stresului cu care se confruntă, se evidenţiază un anumit tipar. Călugării, maeştrii de yoga şi experţii în meditaţie

reacţionează voluntar la realitate. Ei mobilizează o reacţie adecvată la stresul unei situaţii şi îi permit să îşi facă treaba. Noi restul reacţionăm nu doar la stresul real, ci şi la anticiparea şi la reverberaţiile persistente ale acestuia. Şi, pentru a agrava lucrurile, cu cât „învăţăm“ sau ne agăţăm mai mult de acea experienţă, cu atât reacţia noastră devine mai puternică următoarea dată când suntem stimulaţi. Aşa cum a rezumat Davidson în emisiunea lui Ezra Klein: „Intr-un anumit sens, o persoană obişnuită primeşte o triplă doză de durere (înainte, în timpul şi după). în timp

ce acela care meditează pe termen lung reacţionează voluntar pur şi simplu atunci când apare stimulul dureros.“—

în timp ce domeniul neuroştiinţelor este încă nou şi în continuă schimbare, ideea că putem slăbi legătura dintre senzaţie şi reacţie este veche de mii de ani. Aceste principii de bază alcătuiesc o mare parte din practicile budiste antice. De la a învăţa să nu ne judecăm gândurile şi emoţiile până la a învăţa să trăim cu propriile senzaţii şi experienţe, practicile de meditaţie budiste încearcă să ne ajute să ne gestionăm mecanismele

interioare ale minţii noastre complexe. Mai recent, autori precum Stephen Covey sau Viktor Frankl au lăudat beneficiile tehnicii de a crea spaţiu între stimul si reacţia conştientă.

Crearea unui spaţiu este o tehnică pe care putem cu toţii să învăţăm să o folosim şi care ne ajută să separăm senzaţia iniţială de reacţia emoţională care îl succedă; este o aptitudine care defineşte într-adevăr perseverenţa, deoarece încercăm să depăşim dificultatea, nu să o evităm în grabă. Putem schimba direcţia cu fiecare pas de-a lungul drumului - simţire, dialog

interior, reacţie excesivă, Crearea unui spaţiu este o modalitate de a întrerupe acest tipar, de a încetini saltul de la senzaţie la reacţie exagerată. Facem acest lucru prin mecanisme conştiente şi inconştiente care pot diminua alarmarea sau care ne pot oferi mai mult timp pentru a parcurge monologul interior, astfel încât să nu ajungem să catastrofizăm.

Ceea ce trebuie menţionat în cadrul acestei cercetări este că majoritatea studiilor au fost efectuate pe indivizi care practică meditaţia de zeci de ani fără întrerupere. Puţini dintre noi avem

timpul sau înclinaţia necesară pentru a ne angaja constant într-o asemenea practică. Din fericire, cercetările arată că
doar patru zile de practicare a mindfulnessului— pot reduce senzaţia de neplăcere. Iar mindfulnessul nu este singura modalitate de a dezvolta această aptitudine, care poate fi dezvoltată şi în timpul antrenamentului fizic, al vizionării unui film de groază, stând la birou sau discutând cu barista din cafeneaua de alături.

Crearea unui spaţiu este un concept aplicat într- unul dintre cele mai dificile medii din lume: o clasă

plină de elevi de şase ani. Când soţia mea, Hillary, şi-a început cariera ca învăţătoare la clasa I, flip-chart-urile erau sistemul preferat de gestionare a comportamentului. Dacă te comporţi rău, steluţa se mută de la verde la galben şi apoi la roşu. E un semn vizual care îţi arată că ai greşit şi pe care îl vede toată clasa. Rezultatele nu erau promiţătoare. „Nu a funcţionat. în loc să-i ajute, i-a făcut pe copii să se simtă şi mai rău. Ai făcut un copil să se nelinişteasscă, să se simtă vinovat şi ruşinat, într-o situaţie deja tensionată. Urmau imediat crize de furie“, a relatat Hillary.

Pe măsură ce ştiinţa şi psihologia modernă şi-au făcut loc în gestionarea comportamentului, abordarea s-a schimbat. Acum, dacă un elev se comportă rău sau nu urmează indicaţiile, Hillary recurge la următoarele: „îi ofer mai întâi o opţiune şi îl întreb: «Poţi să te resetezi?»“. Resetarea este o pauză de moment, o oportunitate pentru copil să reflecteze asupra comportamentului sau a greşelii comise şi să o corecteze. în timpul anului, profesorii explică şi exersează conceptul de resetare. Dacă elevul se resetează, profesorul îşi reia rapid activitatea. Aşa cum

rezumă Hillary: „Toată lumea face greşeli şi este în regulă. O resetare este o şansă de a-ţi gândi emoţiile şi de a reveni la normal. Copiii nu sunt nici obişnuiţi, nici pregătiţi să treacă prin avalanşa de emoţii pe care le simt. Oferă-le spaţiu pentru a le gestiona.“ Şi dacă un astfel de comportament continuă? „Le ofer două opţiuni. De exemplu, poţi începe sarcina pe care ai primit-o în bancă sau la catedră. Poţi face această resetare acum sau putem exersa resetarea împreună în timpul recreaţiei. Simt că sunt în control pentru că au de ales, dar eu îi îndrept către comportamentele

acceptabile. Nu mă pot refuza.“

De când profesorii au adoptat o abordare comportamentală modernă, copiii fac în continuare greşeli, dar învaţă, se adaptează şi se dezvoltă. Frecventa crizelor si a acceselor de furie a scăzut. Se pare că şi la vârsta de şase ani, să creezi un spaţiu, să îi ajuţi pe copii să-şi gestioneze emoţiile şi să le dai de ales sunt aspecte esenţiale pentru a-i învăţa cum să facă faţă momentelor dificile din viaţă.[3][3]

Psihologul existenţialist Rollo May a surprins cel mai bine esenţa dorinţelor noastre atunci când a scris în cartea sa *The Courage to Create*[3][3]

că: „Libertatea umană implică şi capacitatea noastră de a face o pauză între stimul şi reacţia conştientă şi, în acea pauză, de a alege răspunsul spre care ne dorim să ne îndreptăm cu toată puterea.“— Am denumit, împreună cu oamenii cu care lucrez, chiar această căutare a spaţiului: crearea capacităţii de a purta o conversaţie calmă.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Reacţionează conştient în faţa realităţii. Cei mai mulţi reacţionează nu doar la stresul real, cl şi la

repercusiunile acestuia. Cei mai duri învaţă să asocieze percepţia cu realitatea, astfel încât reacţia lor să fie adecvată, nu exagerată.

Purtarea unei conversaţii calme

f

Când eram sportiv de anduranţă, aveam o metodă preferată pentru a face faţă durerii: o ignoram până nu mai puteam, apoi o înfruntam silit. în primii ani ai carierei mele de sportiv, această abordare mi-a prins bine. Eram unul dintre cei mai rapizi

alergători de liceu din ţară şi credeam că ştiu totul despre cum să suporţi durerea în timp ce alergi. Dar costul fizic şi emoţional era mai mare de atât. Mă epuizam, vomitând după aproape fiecare cursă. Eram mândru de ceea ce credeam că este un semn al tăriei mele - un semnal clar că ofeream cu mult peste competitorii mei. Dar nu era sustenabil. în cursele în care nu aveam rezerva emoţională necesară pentru a găsi în mine ceva care să mă ajute să trec peste obstacol, rezervele erau epuizate. Fără alte instrumente la îndemână, îi vedeam pe competitorii mei alergând cu

uşurinţă înainte, în timp ce eu încetineam, aflat la mila oboselii.

Pe măsură ce m-am maturizat ca sportiv şi am luptat cu disfuncţia corzilor vocale, am realizat că, pentru a supravieţui, trebuie să-mi extind repertoriul mintal. Ori de câte ori avem de-a face cu o senzaţie neplăcută sau cu gânduri negative la adresa sinelui care o însoţesc, există patru modalităţi de a-i face faţă:

1. Evitarea sau ignorarea
2. Lupta
3. Acceptarea
4. Reevaluarea

Soluţia mea iniţială a fost să

combin opţiunile 1 şi 2: să ignor până când nu mai pot, iar apoi să lupt să trec peste durere. Asta este ceea ce eu numesc „metoda buldozer“, care stă la baza majorităţii concepţiilor noastre despre rezilienţa mintală. Să-i dai înainte în ciuda disconfortului. Dacă nu poţi, înseamnă că esti slab. Nu există altă soluţie în afară de a te da cu capul de perete până când, într-un fel sau altul, te obişnuieşti ca prin magie cu experienţa. Metoda buldozer serveşte drept fundament pentru duritatea de şcoală veche. De aceea Paul „Bear“ Bryant se baza pe antrenamentele de condiţionare în

căldură extremă şi de aceea antrenorii strigă şi se enervează atunci când execuţia ta începe să lase de dorit. Mulţi oameni, la fel ca mine când eram adolescent, încă mai cred că asta este metoda de urmat. După cum am învăţat, ultimele două metode, acceptarea şi reevaluarea, formează atât baza mindfulnessului, cât şi a adevăratei rezilienţe. Atunci când alegem să ignorăm sau să reprimăm, trebuie mai întâi să îndreptăm atenţia către o gândire sau o senzaţie, semnalând creierului nostru că este importantă. Dacă încercăm să o dăm la o parte sau să o ignorăm, nu facem decât să

accentuăm situaţia. Creierul nostru nu primeşte semnalul că ar trebui să trecem mai departe. Primim mesajul că acea senzaţie trebuie să fie importantă, astfel încât o amplificăm. Cine şi-a spus lui însuşi sau le-a spus altora să „se liniştească“ sau să „uite de asta“ este conştient de acest fenomen. Ignorarea, evitarea şi suprimarea dau rezultate contrare.

Deschiderea faţă de orice gând sau senzaţie care pătrunde în conştiinţa noastră nu îi dă putere acelei senzaţii, ci o privează de control. Cercetările arată că atunci când practicăm deschiderea faţă de

disconfort, ne poziţionăm mai bine pentru a-l gestiona.— Creierul nostru reduce tendinţa de a trece de la senzaţie direct la declanşarea alarmei. Acceptarea creează spaţiu, permiţându-ne să lăsăm senzaţia să se estompeze sau să o evaluăm şi să o recontextualizăm. Pe măsură ce cariera mea de sportiv evolua şi depuneam eforturi să-mi dezvolt acceptarea, antrenamentele şi competiţiile s-au schimbat. Nu mai trebuia să mă mobilizez înainte de fiecare competiţie, sperând să găsesc voinţa de a alerga până la epuizare, în schimb, am purtat o conversaţie cu epuizarea. Dacă

înainte senzaţia de oboseală şi efort reprezentau un semnal pentru a fi gata de luptă, acum erau un feedback. Un semnal că depuneam prea mult efort, că rezervorul de combustibil începea să se golească. în trecut, eram copleşit de panică sau de teamă pe măsură ce durerea creştea si îmi dădeam seama că e posibil să nu ajung la linia de sosire cu viteza actuală. Acum puteam să procesez ce simţeam, să descifrez care semnal e important şi care putea fi lăsat deoparte. O durere ascuţită în tendonul lui Ahile ar putea însemna o accidentare, dar o senzaţie de arsură surdă în coapse

însemna doar că mai aveam o ultimă sforţare în picioare. Monologul interior s-a schimbat din „Oh, drace! Asta mă doare. Eşti tare. Dă-i înainte, învinge durerea!“ în ceva mult mai liniştit: „Oh, salut, devine incomod. E în regulă. Trebuie să doară. Asta e normal şi de aşteptat. Relaxează-ţi braţele şi concentrează-te pe ce ai de făcut.“ Nu însemna că m- am transformat într-un maestru zen, imun la durere şi la îngrijorare, încă simţeam aceeaşi oboseală, durere şi disconfort. încă aveam acelaşi diavol interior care ţipa la mine să renunţ. Diferenţa era că aveam aptitudinile necesare pentru

a evita să trec direct de la acea senzaţie la panică totală. Acea mică pauză era foarte importantă. Aşa arată o conversaţia calmă.

O conversaţie calmă presupune încetinirea lumii, crearea unui spaţiu între oboseală şi panică. Presupune dezvoltarea capacităţii de a parcurge o situaţie dificilă fără panică, liniştit şi fără să te critici. Conversaţia calmă este o unealtă utilizată pentru a gestiona stresul, oboseala şi dorinţa de a renunţa în timpul îndeplinirii unei sarcini, dar şi furia, frica şi frustrarea în timpul unei discuţii intense. Cu cât putem crea mai mult spaţiu, cu atât avem o

şansă mai mare să întrerupem vârtejul descendent, să alegem calea dificilă de a reveni sus, în loc să ne prăbuşim în abis.

Atunci când ne folosim de conversaţia calmă, nu devenim imuni la influenţa stresului şi a incertitudinii. Dar putem îmbunătăţi luarea deciziilor în orice condiţii. In teorie, o conversaţie calmă este simplă. Când începem să simţim o creştere a intensităţii emoţiilor, iar mintea noastră începe să se panicheze, dispunem de un moment de pauză, ne convingem să ne depărtăm de marginea prăpastiei, ascultăm feedbackul pe care mediul

nostru intern şi extern ni-l oferă şi ne încetinim lumea din jur. Nu prin luptă, ci prin înţelegerea că ceea ce trăim este normal, că ceea ce simţim ne transmite ceva important şi că avem spaţiul de a alege cum să reacţionăm. Conversaţia liniştită creează spaţiul pentru a dirija, devia sau reevalua experienţa. Totul funcţionează în armonie. Acum că ştii ce este, cum dezvoltăm capacitatea de a purta o conversaţie calmă? Este vorba despre un proces în două etape:

1. Creează spaţiu. Petrece timp singur cu gândurile tale.
2. Menţine-ţi mintea calmă:

dezvoltă-ţi capacitatea
de a reacţiona conştient, în loc
să reacţionezi
involuntar.

Pasul 1: Creează spaţiu. Petrece timp singur cu gândurile tale

Te afli singur într-o cameră mică, cu patul şi toaleta una lângă alta. Nu există nimic care să îţi distragă atenţia, nici măcar o fereastră care să-ţi indice trecerea timpului. Şi, uneori, doar o fâşie de lumină străbate camera. Stai singur în spaţiul înghesuit timp de aproape 24 de ore pe zi, fără nimic altceva decât gândurile tale. Unde te afli?

Ori ai plătit câteva sute de dolari pentru a participa la o tabără de meditaţie într-o cameră

întunecată si tăcută, ori te afli în detentie solitară.—

Prima este un remediu pentru problemele noastre

mintale, o „curăţare“ a lumii noastre interioare, care

promite „liniştirea minţii“ şi oferă „o odihnă

incredibilă corpului, susţinând propria reîntinerire

naturală“. A doua este o pedeapsă, menită să te

descurajeze, să-ţi arate cine are controlul şi ce nu este

acceptabil în închisoarea în care te afli. Două
experienţe, una menită să te conducă către iluminare,
cealaltă, o tactică barbară care ne împinge spre
marginea nebuniei. Aceasta din urmă provoacă daune
psihice de durată, printre care se numără episoade de
panică la izolare, tulburare de stres posttraumatic şi
memorie şi funcţionare cognitivă redusă. Prima,
conform cercetărilor, ne poate îmbunătăţi
conştientizarea perceptuală, poate

slăbi legăturile dintre gândurile şi îngrijorările noastre şi poate duce la schimbări comportamentale pozitive.[1]— Ambele ne împing să facem ceva cu care ne luptăm cu toţii: să petrecem timp singuri în propria minte.

Chiar şi în afara izolării extreme, am prefera să fim oriunde altundeva decât înăuntrul mintii noastre. într-un studiu realizat de psihologul Timothy[3] Wilson—, subiecţii au fost plasaţi singuri într-o cameră fară telefoane, prieteni sau obiecte care să-i distragă. înăuntru era un scaun pe

care să se aşeze şi o masă cu un singur obiect pe ea: un buton. Subiecţii au fost informaţi că, dacă apasă butonul, va urma un şoc dureros. Alegerea era simplă: fie să accepte plictiseala şi să petreacă timpul gândind, fie să-şi ocupe timpul electrocutându-se şi provocându-şi durere. Răspunsul logic este destul de clar. Concentrează-te pe gândurile tale şi fii singur cu ele o perioadă. Simplu şi uşor. Comportamentul subiecţilor a relatat o altă poveste: 67% dintre bărbaţi şi 25% dintre femei au ales să îşi provoace singuri durere în loc să gândească timp de 15 minute. Un

individ a apăsat butonul de 190 de ori în timpul celor 15 minute. Asta înseamnă că se electrocuta singur la fiecare 4,7 secunde, în medie.

Capacitatea de a fi singur cu gândurile tale este o componentă fundamentală în dezvoltarea durităţii, însă majoritatea dintre noi nu ne pricepem deloc la asta. Atunci când suntem singuri cu gândurile noastre, totul este amplificat. Aparenta putere din spatele emoţiilor şi a gândurilor creşte considerabil. Probabilitatea de a ne îndrepta spre meditaţie şi de a ne lăsa în voia gândurilor creşte. Soluţia este destul de simplă:

obişnuieşte-te să fii singur cu gândurile tale.

Deşi nu te sfătuiesc în niciun caz să-ţi petreci timpul în izolare, lecţiile de la extreme ne demonstrează că dozajul face diferenţa între otravă şi remediu. Un stres uşor, pe care îl putem controla şi de care putem scăpa, ne poate stabili puterea de adaptare a corpului şi a minţii. Chiar şi taberele de meditaţie pot merge prea departe, trecându-ne de la sindromul de izolare acută la o variantă cronică mai periculoasă, dacă nu suntem pregătiţi. Din fericire, pentru a ne îmbunătăţi capacitatea de a ne străbate lumea

interioară, nu trebuie să recurgem la astfel de extreme. Nu trebuie să încercăm să facem genuflexiuni cu 150 de kilograme din prima. Ca în cazul celor din studiul de mai sus, majoritatea dintre noi suntem atât de slabi la a fi singuri cu gândurile noastre, încât sunt suficiente greutăţile de cinci kilograme.

Gândeşte-te ce facem în majoritatea cazurilor în care efectuăm exerciţii fizice:

ascultăm muzică.

Exerciţiile fizice sunt un moment excelent pentru a exersa cum e să stai singur cu propriile gânduri. O

varietate de senzaţii ne bombardează mintea pentru o perioadă lungă de timp. Este o oportunitate excelentă pentru a ne obişnui să ne ascultăm lumea interioară. Totuşi, majoritatea dintre noi aleg să se distragă de la agitaţia interioară.

în liceu, Britani Gonzales era o jucătoare de baschet de top şi campioană de stat la alergarea de 800 de metri. Când a ajuns la University of Houston, talentul ei a ieşit la suprafaţă în cazul distanţelor mai lungi. Când alerga uşor, Britani a constatat că muzica o ajuta uneori - servea ca o distragere. Dar pe

măsură ce dificultatea alergării creştea, ceva se schimba. „Odată ce începi să suferi, muzica face lupta interioară mai dificilă“, mi-a explicat ea. „Mintea mea se rătăcea. Ritmul scădea, iar eu sfârşeam alergând mai încet. Nu auzeam şi nu simţeam ritmul pasului sau al respiraţiei. Braţele mele se mişcau înainte şi înapoi într-un ritm diferit faţă de muzică. Mintea sărea de la forma mea la peisaj. Să alergi uşor şi să alergi atunci când creierul îţi cere să te opreşti sunt două lucruri diferite.“

Muzica ne captează atenţia şi ne distrage de la alte feedbackuri. Poate ai observat acelaşi fenomen şi

când lucrezi. Să asculţi muzică sau poate chiar un podcast te ajută atunci când răspunzi la e-mailuri, dar te încurcă atunci când trebuie să finalizezi o sarcină care necesită concentrare profundă. Atunci când trebuie să îţi foloseşti resursele cognitive pentru a rămâne concentrat, chiar si ritmul subtil al muzicii de

fundal provoacă o suprasolicitare senzorială. Când este necesar să depui efort, trebuie să fii implicat în totalitate. De aceea, sportivii de rezistenţă renunţă la căşti pentru a-şi antrena capacitatea de a fi singuri cu gândurile lor.

într-o lume tot mai solicitantă, pierdem treptat puterea de a sta singuri cu gândurile şi experienţele noastre. Când şinele nostru ne devine străin, devenim hiperreactivi la ceea ce ne spune. Conştientizarea interoceptivă scade, pe măsură ce pierdem capacitatea de a ne citi şi de a ne înţelege lumea interioară. Explozia de cărţi, podcasturi şi aplicaţii de mindfulness este o consecinţă a acestei abilităţi în deteriorare. Căutăm o soluţie pentru o lume distrasă, în care trebuie să ne confruntăm cu şinele nostru interior din ce în ce mai puţin. Atunci când ne exersăm capacitatea de a fi

singuri cu gândurile şi
senzaţiile noastre, reuşim mai bine să ne deconectăm
de la stimuli! negativi.—

Să fii conştient înseamnă să fii atent. Nu se referă doar la o formă de meditaţie budistă. Britani şi-a antrenat capacitatea de a petrece ore întregi în gândurile ei în timpul alergărilor. Fără muzică, doar ea cu ea. Nu se afla într-o stare meditativă în fiecare alergare, dar, în timp, şi-a dezvoltat firesc aptitudinea de a-şi muta concentrarea de la respiraţie la postură, de la monolog interior la

absolut nimic. A început să se simtă în largul ei cu propriile senzaţii, gânduri şi experienţe. Psihologii clinicieni au utilizat măsuri mai dure, cum ar fi îndepărtarea stimulilor senzoriali în recipiente în care subiecţii plutesc în apă, pe întuneric, pentru a-i ajuta să-şi reducă anxietatea şi să-şi

ˆ

n
A

amelioreze conştientizarea interoceptivă.— In mod asemănător, sportivilor care se confruntă cu „blocaje“ în sport, le-am solicitat să-şi exerseze reflexele - fie că este vorba de aruncarea unei mingi de

baschet sau de greutăţi - pe întuneric, pentru a-şi schimba percepţia şi a deveni mai conştienţi de sine, ca apoi să poată naviga în lumea lor interioară.

Putem dezvolta aceeaşi capacitate şi în timp ce facem exerciţii fizice, dar şi activităţi de zi cu zi, precum gătitul cinei, spălatul vaselor sau plimbarea câinelui. Observă senzaţiile şi gândurile care apar, încercând să nu le judeci şi nici să le atribui un sens. învaţă să fii atent şi să te desprinzi de feedbackul interoceptiv şi de stimulii externi - concentrează-te pe respiraţie, observă felul în care

monologul tău interior sare de la nerăbdare la bucurie şi la ceea ce vei mânca la cină.

Cercetările ştiinţifice validează o astfel de

abordare. Cultivarea conştientizării activează o „reţea de reglare a emoţiilor“ care include amigdala. Cercetătorii de la University of Wisconsin au descoperit că, atunci când subiecţii erau puşi să se confrunte cu un stimul care le provoca teamă, conştientizarea îmbunătăţea reglarea emoţională şi dirija reacţia comportamentală ulterioară prin îmbunătăţirea interacţiunii dintre amigdală si

cortexul
> j
o »
prefrontal, acea legătură vitală despre care am discutat în detaliu, într-un studiu, psihologul Regina Lapate şi colegii săi au descoperit că acea „conştientizare pare să «rupă» asocierile automate dintre reacţiile iniţiale (fiziologice) şi comportamentul ulterior de evaluare“.— Nu înseamnă că trebuie să conştientizăm întotdeauna ceva sau să ne direcţionăm atenţia. De fapt, în timp, procesul se ocupă în mare parte singur de asta. Dar pentru a dezvolta acea capacitate, mai întâi trebuie să o antrenăm

conştient. Pentru a conştientiza, trebuie să observăm încotro se îndreaptă mintea noastră, apoi să o redirecţionăm. Cu cât este mai mare capacitatea noastră de observaţie, cu atât putem crea mai mult spaţiu între stimul şi reacţia voluntară.

Primul pas pentru a dezvolta capacitatea de a avea o conversaţie calmă este unul cât se poate de simplu: petrece timp singur cu gândurile tale, fie în timpul unei plimbări, fie în timp ce stai pe canapea sau aştepţi la coadă. Asta nu înseamnă că trebuie să încerci să-ţi controlezi lumea interioară. Ci doar să te obişnuieşti cu ea.

Observă cum este să stai cu plictiseala, cu neliniştea sau cu orice altă senzaţie apare. învaţă să îţi laşi gândurile să meargă unde vor înainte de a le îndruma înapoi către ceea ce făceai. Nu încerca să intervii prea mult. Doar fii singur cu gândurile tale. Sună simplu, dar este fundamental. Trebuie să ne dezvoltăm capacitatea de a fi în largul nostru în propria minte pentru a evita să umplem automat acel spaţiu, punând mâna pe telefonul mobil sau lăsându-ne mintea să rătăcească necontrolat. Din cauza repetiţiei, distragerea şi evitarea sunt adesea strategiile noastre

implicite.

Distragerea necesită puţin efort, aşa că este uşor să ne bazăm pe ea ca strategie. De aceea, majoritatea dintre noi punem mâna pe telefonul mobil din primul moment de singurătate. Ne distragem, în loc să suportăm chiar şi numai o uşoară senzaţie de disconfort în timp ce aşteptăm ca prietenul nostru să apară sau ca reclama să se încheie. Trebuie să depăşim acea reacţie înrădăcinată şi să observăm lumea din jurul nostru.

Simplul fapt de a fi singuri cu gândurile noastre are un impact semnificativ. Dacă îţi laşi telefonul şi

căştile acasă atunci când ieşi la plimbare, vei începe să- ţi întinzi muşchiul mintal. Dar putem acţiona şi cu intenţie în privinţa aptitudinilor pe care încercăm să le dezvoltăm. Eu le împart în trei niveluri: observarea, ajustarea şi crearea şi amplificarea. Această progresie se bazează pe ceea ce am învăţat despre dezvoltarea aptitudinii noastre interoceptive în capitolul 6 şi despre vocea noastră interioară în capitolul 7. Acum punem piesele la un loc. Observarea te ajută să înveţi cum să nu sari de la un stimul la altul. Ajustarea te pregăteşte să fii atent la lume şi să te desprinzi de

ea, direcţionându-ţi atenţia acolo unde este nevoie. Crearea şi amplificarea îţi cresc capacitatea cognitivă de a examina şi de a-ţi ajusta lumea interioară. Aceste aptitudini îţi servesc drept fundaţie, permiţându-ţi să creezi spaţiu în repaus înainte de a le aplica atunci când te confrunţi cu disconfortul.

Exerciţiu: Observarea - practică plictiseala

1. Stai liniştit într-o cameră cu elemente de distragere minime. Poţi sta cu ochii deschişi sau închişi, nu contează.
2. Vei începe să ai diferite

senzaţii, care pot deveni apoi gânduri pozitive sau negative. Stai cu ele. Nu te concentra asupra lor şi nu încerca să le îndepărtezi. Doar observă încotro îţi sare mintea şi de ce lucruri ai tendinţa să te agăţi.

3. Dacă simţi nevoia să te opreşti sau să-ţi verifici telefonul, fa-o. Nu te împotrivi. Vezi dacă nevoia aceasta se disipează sau devine mai puternică în timp. Ţine minte, secretul nu este să-i rezişti, încercăm doar să te facem să-ţi accepţi senzaţiile şi gândurile şi să nu intri în panică.
4. Când începi acest exerciţiu,

încearcă să practici plictiseala timp de cinci minute. Pe măsură ce te adaptezi, prelungeşte treptat exerciţiul, astfel încât să poţi sta liniştit timp de 15 până la 20 de minute.

Exerciţiu: Ajustarea - creşte şi scade volumul

1. Efectuează o sarcină în timpul căreia foloseşti de obicei elemente menite să te distragă. Poate fi vorba de o plimbare, de spălarea vaselor, de tunsul gazonului sau de aşteptarea la coadă la un magazinul alimentar. Alege o activitate în

timpul căreia obişnuieşti să asculţi muzică sau să te uiti pe telefon pentru a te distrage.

2. Observă încotro se îndreaptă atenţia ta. Observă când simţi dorinţa să pui mâna pe telefon sau să te joci cu ceva.
3. După ce ţi-ai petrecut o perioadă de timp observându-te, încearcă să-ţi îndrumi cu blândeţe atenţia asupra sarcinii. Dacă speli vasele, încearcă să îţi reorientezi atentia către actul de spălare a vaselor. Concentrează-te asupra a ceea ce faci, ca şi cum i-ai spune

minţii tale ce este important.

4. înainte de a te opri, exersează mutarea atenţiei în direcţia opusă. îndepărtează-te, distanţează-te de ceea ce faci, Permite-i mintii să rătăcească sau să fie distrasă,
5. Acest exerciţiu este conceput pentru a-ţi dezvolta capacitatea de a-ţi direcţiona şi de a-ţi elibera atenţia. în acest punct, nu există o strategie mai bună sau mai proastă. încercăm să ne dezvoltăm capacitatea de a avea control asupra atenţiei noastre. Speranţa este ca, în timp, mintea ta să înveţe să se

concentreze asupra a ceea ce contează, ignorând ceea ce nu contează.

Exerciţiu: Crearea şi amplificarea utilizând vizualizarea

1. Găseste un loc confortabil si liniştit.
2. închide ochii si vizualizează-te desfăşurând o activitate care îţi aduce alinare, nu stres, cum ar fi o plimbare prin pădure, o drumeţie sau un joc de golf.
3. Imaginează-ţi cât mai multe detalii şi include cât mai multe simţuri posibile. Observă iarba,

simte vântul mângâindu-ţi pielea, miroase florile din pădure.

4. Din nou, secretul nu este să judeci, ci să simţi. Această formă de vizualizare mintală îţi permite să-ti îmbunătăţeşti abilităţile senzoriale si de observaţie. Scopul este să îţi creşti capacitatea cognitivă de a-ţi crea, amplifica şi ajusta lumea interioară.

Pasul 2: Menţine-ţi mintea calmă. Dezvoltă-ţi capacitatea de a reacţiona conştient, în loc să reacţionezi involuntar

Puţin peste o duzină dintre cei mai buni antrenori pe care Noua Zeelandă i-a avut vreodată s-au adunat într- o clădire mică situată în Snow Farm, o mică localitate montană ascunsă de civilizaţie, care serveşte şi ca laborator de testare a maşinilor în condiţii de iarnă pentru producătorii din întreaga

lume. Timp de patru zile, cei mai strălucitţi oameni din Noua Zeelandă, alături de mine şi de colegul meu, antrenorul american Danny Mackey, urmau să discute despre atletism. Evenimentul a fost organizat de personalul de înaltă performanţă de la Athletics New Zeeland, şi
mă aşteptam să nu fie cu nimic diferit de alte zeci la care participasem: discuţii despre antrenament,
nutriţie şi recuperare şi dezbateri despre aspectele minuţioase ale condiţionării în sport.

Stăteam drept pe scaun, în faţa unui antrenor din Noua Zeelandă pe

care îl întâlnisem cu o zi în urmă. Ne aflam faţă în faţă, cu genunchii la câţiva centimetri distanţă. Instrucţiunile noastre de la Emily Noian, antrenor de forţă de top din Noua Zeelandă, erau simple. Nu vorbi. Stai pe scaunul tău. Priveşte direct în ochii persoanei care se află în faţa ta. După câteva râsete, ni s-a spus să tăcem şi am încercat să ne conformăm. Se putea simţi nivelul de disconfort din încăpere. Dorinţa de a privi în altă parte, de a sparge tensiunea care domina primele câteva momente. Mişcările nervoase, privirea care se îndrepta dinspre ochii partenerului înspre

frunte sau în lateral şi câte un râset ocazional, toate astea au dominat în primul minut. Oamenii încercau să facă faţă sarcinii care li se impusese. Să priveşti fix un punct de pe faţa cuiva, să zâmbeşti ironic sau să râzi erau modalităţi de a-ti uşura povara, de a face faţă cerinţelor activităţii.

Pe măsură ce trecea timpul şi oamenii şi-au dat seama că dura mult mai mult de un minut, două, atmosfera din cameră s-a schimbat. Confruntaţi cu această posibilitate, adaptarea a dispărut. Acum era vorba despre supravieţuire. Fără să aibă habar de cât timp ar fi putut să

dureze, trebuia să alegem o altă modalitate de a face faţă disconfortului: acceptarea. Pe măsură ce treceam de minutul trei, patru, cinci, tensiunea grupului scădea, feţele şi corpurile se relaxau. Am încetat să ne luptăm cu disconfortul de a privi în ochii unui străin. L-am acceptat. Am făcut pace cu el până când au trecut aproape zece minute şi ni s-a permis să ne oprim. Am respirat uşuraţi.

Probabil acum înţelegi legătura dintre o astfel de activitate şi rezilienţa psihică. Aceasta este o demonstraţie frumoasă a plasării corpului într-o situaţie inconfortabilă

şi apoi a găsirii unei căi de a o depăşi. Nu este nicio decizie de luat, dar, dacă permiţi să treacă suficient timp, mintea ta va înceta să încerce să se lupte sau să se adapteze şi va accepta circumstanţele. Asta nu înseamnă că „cedezi“, ci că înveţi să te simţi în largul tău cu disconfortul.

Am desfăşurat acest experiment cu sportivi şi profesionişti şi apare acelaşi tipar: se adaptează până când toţi se confruntă cu sarcina şi o acceptă. Prima dată când am întâlnit această idee nu a fost în atletism sau în psihologia sportului, ci în căutarea dragostei, într-un studiu clasic, psihologul Arthur Aron a

încercat să creeze o legătură între persoane de sex opus, cerându-le să răspundă la o serie de întrebări din ce în ce mai intime despre ei înşişi, urmate de patru minute de privit reciproc în ochi. Cercetarea lui Aron a demonstrat că un astfel de procedeu a crescut „apropierea“, în principal datorită combinaţiei dintre expunerea la vulnerabilitate şi conştientizarea totală. Cât de bine a funcţionat abordarea lui Aron? Participanţii care au trecut primii prin procedură, fără să ştie la ce participă, s-au îndrăgostit şi s-au căsătorit.

Citind studiul pe la douăzeci de

ani şi fiind pasionat de ştiinţă, am încercat tehnica la o primă întâlnire. Cu tot entuziasmul meu şi cu privirea fixată timp de patru minute pe o străină, rezultatele nu au fost promiţătoare. Totuşi, încercarea mea eşuată în dragoste m-a condus la momentul de revelaţie privind felul în care întreaga experienţă pare ciudată şi stânjenitoare, mai ales partea cu privitul în ochi. Descoperisem un nou exerciţiu pentru a-i face pe oameni să se simtă nelalocul lor.

Orice provoacă un uşor disconfort şi o uşoară nelinişte este o oportunitate de a antrena

muşchiul mintal pentru crearea de spaţiu. Poţi utiliza disconfortul fizic (de exemplu, un concurs de stat cu spatele la perete, ţinerea mâinii în gheaţă sau ţinutul respiraţiei), te poţi confrunta cu frica (vorbitul în public, frica de înălţimi) sau poţi trăi cu angoasa (pune telefonul cu faţa în jos pe birou în faţa ta, fără să-l atingi, în timp ce sună şi vibrează). Activitatea în sine e mai puţin importantă decât emoţiile care o însoţesc. Scopul este simplu: să le creezi oamenilor o situaţie în care nu se simt în largul lor, în care neliniştea si stresul cresc, iar mintea lor caută o scăpare. Apoi, fa-i să se

folosească de aptitudinile despre care am discutat în această carte pentru a-şi menţine mintea echilibrată, pentru a reacţiona voluntar, nu involuntar. Antrenează-i mai întâi şi apoi supune-i unor situaţii în care să aplice ceea ce au învăţat.

Creierul nostru e o maşinărie de recunoaştere a tiparelor şi pot exista legături strânse între senzaţii şi emoţii, între emoţii şi monologul interior sau între oricare dintre acestea si o anumită acţiune. Pentru obiceiurile mintale adânc înrădăcinate, creierul tău s- ar putea

să sară direct de la a simţi o anumită senzaţie (de exemplu, nelinişte) la o acţiune (de exemplu, să iei telefonul în mână). Pentru a slăbi această legătură, trebuie să creăm spaţiu. Şi, odată ce avem spaţiu, ne putem redirecţiona către o reacţie mai productivă. Despre asta este vorba în conversaţia calmă.

Trebuie să ne punem într-o situaţie care generează gânduri, senzaţii sau emoţii negative, apoi să ne folosim de aptitudinile noastre mintale pentru a le depăşi, pentru a convinge creierul că este în regulă şi că nu trebuie să se îndrepte spre

drumul deja bătătorit al unei crize de panică. Acest lucru începe cu situaţii generale, care ar putea să nu aibă legătură cu încercarea prin care treci, dar care îţi creează pur şi simplu nelinişte. Acest lucru îţi permite să lucrezi la crearea de spaţiu, să rămâi neperturbat, să recurgi la monologul pozitiv sau să îţi îndrepţi atenţia asupra unui mediu sigur, în care nu îţi e teamă de eşec. Sper că, de-acum, vezi de ce această concepţie despre duritate este atât de diferită de cea prezentată de obicei. Dacă încercăm să ne bazăm pe evitare sau pe luptă, adesea întărim legăturile

dintre senzaţie, emoţie, monolog interior şi acţiune. Creierul spune: „Hmmm, chiar încercăm să ignorăm sau să facem faţă acestei probleme. Trebuie să fie ceva important,“

Exerciţiul conversaţiei calme

1. Trăieşte senzaţiile. Exersează lipsa reacţiei faţă de ele, interpretându-le ca informaţii.
2. Observă încotro încearcă să se îndrepte gândurile tale. Observă cum apar şi lasă-le pe cele negative să dispară. încearcă să răspunzi calm cu un dialog pozitiv.

3. Simte dorinţa de a renunţa sau de a te opri. Odată ce simţi dorinţa de a renunţa, încearcă diferite strategii de a-ţi depăşi această dorinţă. Analizeaz- o, îndreaptă-ţi atenţia spre ea sau departe de ea sau folos este-te de monologul interior pentru a o răzbi. Secretul este să nu te lupţi cu ea,
4. Scopul tău este acela de a crea spaţiu între senzaţie şi dorinţa de a renunţa. încerci să separi senzaţia de reacţia voluntară.

> y

Aplicarea conversaţiei calme la situaţia ta

După Jocurile Olimpice din 2004, psihologul Hap Davis a luat un grup de înotători de nivel de elită şi i-a pus într-un aparat RMN pentru a le scana creierii. La fel ca în cazul şedinţei de analizare a filmărilor de după competiţie, obicei des întâlnit în fotbal sau în baschet, înotătorilor le-au fost arătate înregistrările video în care au eşuat. Curse în care nu şi-au atins scopul, în care au ratat calificarea în echipa olimpică sau în care şi-au dezamăgit echipa. în timp ce îşi vizionau eşecurile, amigdalele înotătorilor se aprindeau, cu doar o

[3] [3]

mică activare în cortexul motor al creierului. Creierul lor pornea alarma, declanşând o reacţie care amplifica emoţiile negative legate de propriul eşec. După ce a observat această tendinţă, Davis i-a luat pe sportivi şi i-a supus unui scurt program de antrenament conceput pentru a le reconfigura reacţia conştientă la eşec, prin înţelegerea si evaluarea emoţiilor, dar si a reacţiei lor la acestea.

) > ’ > j

După intervenţie, înotătorii au fost supuşi din nou vizionării celor mai slabe performanţe. De data aceasta, reacţia internă a fost diferită, cu o activitate a amigdalei mai scăzută

ca intensitate şi cu o activitate mai intensă în cortexul motor al creierului. Davis a declarat pentru *Time*: „Vizionarea eşecului a diluat emoţia negativă. Acum pot discuta despre asta şi nu

mai este o mare problemă.“—

Odată ce ai înţeles conversaţia calmă, începe cu paşi mici şi generali, apoi avansează spre situaţii mai ample şi mai precise. Dacă ţi-e frică de vorbitul în public, începe prin a exersa conversaţia calmă în orice situaţie care-ţi provoacă disconfort sau nelinişte. Poate fi vorba de un disconfort fizic, cum ar fi scufundarea mâinii în apă

rece, sau de un disconfort psihic, cum ar fi vizionarea unui videoclip jenant cu tine. Scopul este să înveţi cum să tolerezi aceste emoţii si cum să

navighezi prin lumea ta interioară. De acolo, avansează spre o situaţie precisă. Poţi începe cu emoţiile de a te prezenta unui străin în cafeneaua de alături înainte de a exersa prezentarea în faţa prietenilor şi a familiei. Scopul este să-ţi dezvolţi treptat această aptitudine, în situaţii tot mai apropiate de cele cu care te-ai putea întâlni.

Să-ţi urmăreşti greşelile este o trecere frumoasă de la senzaţia de

disconfort general la trăirea unei situaţii legate de ceea ce facem. Poţi viziona înregistrări ale meciurilor, poţi revizui o prezentare sau poţi chiar să treci în revistă un raport de vânzări cu un prieten sau cu un coleg. Pe măsură ce eşti copleşit de senzaţii şi de emoţii, concentrează-te asupra lor, recunoaşte-le, numeşte-le (vezi capitolul 6), recontextualizează-le şi învaţă să le vezi ca pe vechi prieteni care-ţi transmit informaţii. Poate alegi să schimbi cadrul monologului interior sau să creezi o distanţă psihologică, imaginându-ţi că urmăreşti pe altcineva. Totul se reduce la

încetinirea lumii tale interioare, astfel încât să poţi decide ce merită să-i dai ascultare şi ce ar trebui să laşi să treacă pe lângă tine. Prin practicarea conversaţiei calme în timp ce îţi vizualizezi greşelile, îţi desensibilizezi mintea faţă de stigmat. înveţi să-ţi activezi un creier mai blând şi mai receptiv şi să dezactivezi pe cel reactiv şi uşor de declanşat. Dacă începi să te lupţi cu disconfortul în timpul acestei practici, retrage-te. Lupta are efecte negative; pentru a reduce semnalul de alarmă, trebuie să ne convingem creierul că mintea noastră este stabilă şi că nu trebuie să declanşăm

alarma. Antrenarea mintii seamănă cu antrenarea corpului: avansează treptat către situaţii mai realiste si mai dificile. Fii creativ. Orice situatie care te aduce într-un punct în care emoţiile se adună haotic, iar autocritica negativă preia controlul este o oportunitate de a aplica strategiile discutate, în cele din urmă, exersează aplicarea conversaţiei calme în domenii specifice încercării noastre. Pentru unele, e uşor, în timp ce pentru altele necesită gândire creativă. Scopul nostru e să imităm senzaţiile cât de bine putem. Dacă neliniştea e problema, găseşte ceva care să

declanşeze un nivel similar de anxietate. Exerciţiile următoare oferă un ghid pas cu pas pentru a te plasa într-o situaţie inconfortabilă şi pentru a-ţi antrena mintea să o depăşească.

Exerciţiu: Urmărirea greşelilor

1. Urmăreşte un videoclip în care te vezi efectuând activitatea pe care vrei să o îmbunătăţeşti.
2. Dacă simţi jenă sau frustrare în timp ce te uiţi la eşecurile tale, observă senzaţia. Evaluează emoţiile care vin odată cu ea.
3. Absoarbe emoţiile şi senzaţiile.

încearcă să creezi spaţiu şi să împiedici mintea să intre într-un cerc vicios. Exersează etichetarea emoţiilor, utilizând distanţarea psihologică sau oricare dintre strategiile pe care le-am discutat până acum. Observă în ce direcţie se îndreaptă gândurile şi adu-le uşor înapoi din stadiul de panică. Foloseşte strategiile pe care le-ai învăţat, de la exerciţiul de respiraţie şi antrenamentul de conştientizare până la redirecţionarea atenţiei.

Exerciţiu: Permite-ţi să ai gânduri negative în timpul activităţii

1. Singura modalitate de a deveni mai bun la ceva este să exersezi. în acest exerciţiu, exersează activitatea cu ajutorul căreia încerci să devii mai rezilient psihic,
2. în timp ce efectuezi activitatea, lasă-ţi mintea să intre într-un cerc vicios. îndreaptă-te spre negativ. Simte cum te pregăteşti să ai parte de o criză. De exemplu, în timp ce repeţi o prezentare importantă,

îndreaptă-te spre „drăcuşorul“ din mintea ta care îţi spune că nu ştii despre ce vorbeşti.

3. Pe măsură ce simţi că intri într-un cerc vicios, încearcă să te scoţi din această situaţie. Foloseşte diferite strategii şi vezi ce te ajută. Strategiile de adaptare vor fi explorate în capitolul următor, dar reţine următoarele lucruri:

   i. Concentrează-ţi/Indepărtează-ţi atenţia: Concentrează-te doar pe o parte restrânsă a situaţiei sau lărgeşte-ţi perspectiva.
   ii. Etichetează: Numeşte ceea

ce simţi. Aminteşte-ţi din capitolul 6: etichetarea înlătură puterea „lucrului“ respectiv. Cu cât oferi mai multă nuanţă si claritate mintii tale, cu atât îţi este mai bine.

iii, Recontextualizează: Schimbă felul în care-ţi vezi situaţia. De exemplu, vezi stresul ca pe ceva negativ sau pozitiv?

iv. Ajustează-ţi obiectivul: Descompune-ţi obiectivul în etape mai mici. Treci la următorul punct de

reper din cursă sau la următoarea secţiune a prezentării tale.

V. Aminteşte-ţi: Intoarce-te la motivul pentru care faci acest lucru. Aminteşte-ţi de ce ai început şi de ce contează, vi, Permite-ţi să eşuezi: în timpul oricărei încercări, tindem să ne protejăm mai mult atunci când ne este teamă de eşec. Eliberarea de frica de a eşua te poate face să îţi atingi potenţialul.

Găsirea echilibrului sufletesc

Upekkha este un concept descris de călugărul budist Bhikkhu Bodhi ca fiind: „O virtute spirituală, *upekkha* înseamnă echilibru în fata nestatorniciei norocului. Este echilibrul minţii, libertatea neclintită a minţii, o stare de echilibru interior care nu poate fi tulburată de câştig sau de pierdere, de onoare sau de dezonoare, de

O Q

laudă sau de învinuire, de plăcere sau de durere.“— Conceptul este atât de puternic în budism, încât este considerat atât una dintre cele patru stări sublime, cât şi unul dintre

cei şapte factori ai iluminării. în budism, acesta oferă o orientare pentru a face faţă schimbării sau, în termenii noştri, a disconfortului. *Upekkha* se traduce prin *equanimity,* „echilibru sufletesc“, termen pe care *The Oxford English Dictionary* îl defineşte ca „linişte mintală, calm, temperament constant, în special într-o situaţie dificilă“.

Religia budistă nu este singura care preţuieşte echilibrul. Scripturile hinduse proclamă că trebuie „îţi îndeplineşti datoria cu echilibru, o, Arjuna, renunţând la ataşamentul faţă de succes sau eşec.— Un astfel de echilibru se numeşte yoga“. în

filozofia stoică, este subliniat conceptul de ataraxie - o stare de calm senin, în creştinism, *Biblia* este plină de referiri la răbdare pentru a putea persevera. Un exemplu poate fi găsit în Evanghelia după Luca: „Prin răbdarea voastră, vă veţi câştiga sufletele voastre.“— Lângă acest pasaj, John Wesley, fondatorul Bisericii Metodiste, a scris în comentariul său din 1765: „Fiţi calmi şi senini, stăpâniţi-vă, şi depăşiţi toate patimile iraţionale şi neliniştitoare. Prin menţinerea controlului asupra sufletelor voastre, veti evita multă suferinţă si vă veti

proteja mai bine împotriva tuturor pericolelor/— Cu alte cuvinte, echilibru. Am început acest capitol cu călugări şi meditaţie înainte de a ne rătăci prin lumea sportului şi a iubirii. Este potrivit să încheiem după cum am început. Să creezi spaţiu, să fii puternic şi să reacţionezi conştient, nu inconştient reprezintă toate forme de echilibru. Conceptul de echilibru este adesea confundat cu absenţa sau cu reprimarea emoţiilor. Dar, asa cum am învătat, chiar si cei mai avansaţi meditatori au parte de dragoste şi de teamă, în aceeaşi măsură. Doar că răspund diferit la ele. Acest lucru

presupune să-ţi menţii mintea liniştită, astfel încât să poţi alege cum să răspunzi. Fie că o numim echilibru, conversaţie calmă, răbdare sau reacţie voluntară, cultivarea spaţiului pentru a-ţi alege calea este secretul dezvoltării rezilienţei.

In cartea sa *Transcend*, Scott Barry Kaufman descrie echilibrul sufletesc astfel: „Să cultivi atenţia şi observaţia, să nu urmăreşti cu ochelari de cal un scop, să fii mereu deschis la noi informaţii, să cauţi constant înţelepciunea şi conştientizarea sinceră a realităţii şi să monitorizezi neîncetat progresul

şi impactul avut asupra propriei dezvoltări personale, ca şi impactul avut asupra celorlalţi [...], să răspândeşti căldură sufletească şi înţelegere în timp ce te confrunţi cu inevitabilii factori de stres ai vieţii.“ Echilibrul sufletesc şi rezilienţa psihică lucrează împreună.

01 Luca, 21:19, *Biblia*, traducere de Dumitru Cornilescu, 1924, ediţie revizuită în 2016. (N. *red.)*

CAPITOLUL 9

la-o uşor ca să nu intri în

i

panică

Este vina TA!

- Nu, nu mi-ai spus!
- Ba da, ţi-am spus!
- De ce nu poţi face nimic bine?!“

Nu există relaţii fără certuri. Chiar si cei mai linistiti si echilibraţi dintre noi se trezesc uneori în dezbateri aprinse cu cei dragi. Uneori, este vorba despre ceva important - probleme financiare sau planuri de viitor. Dar,

de cele mai multe ori, este vorba despre ceva cu mult mai puţină însemnătate. Cineva uită să scoată gunoiul sau să ia fainã de la magazin; furia şi frustrarea cresc şi, înainte să-ţi dai seama, izbucneşte Al Treilea Război Mondial chiar în sufragerie. Un mecanism aparent superficial declanşează o avalanşă de emoţii şi de senzaţii care nu se risipesc până când nu este distrus aproape totul.

Este ca şi cum ne-am întoarce la copilărie şi am face o criză de furie pentru că nu am obţinut ce ne-am dorit sau pentru am fost prinşi furând din borcanul cu fursecuri.

Privind din afară, versiunea adultă pare uneori la fel de absurdă ca o criza de furie a copilului, întreabă orice adolescent care a fost martor la explozia de furie a părinţilor lor din cauza unui lucru aparent neînsemnat. în astfel de momente, adolescenţii îşi dau ochii peste cap, spunându-le fraţilor sau surorilor lor: „Mama şi tata se ceartă din cauza maşinii de spălat vase. îi lăsăm să se calmeze, fiindcă au luat-o razna.“ Cu toate acestea, pentru adulţi, motivul de ceartă este ceva real şi de o importanţă crucială. Poate începe cu ceva mic, dar, pe măsură ce vârtejul de gânduri, emoţii şi senzaţii creşte,

chiar şi fleacurile pot să se supună efectului bulgărelui de zăpadă.

Când începe avalanşa, când creierul nostru pare să se deconecteze, ne simţim adesea neputincioşi. Parcă ne-a copleşit furia şi nu avem altă opţiune decât să aşteptăm să se risipească. Atunci când ajungem în punctul critic, când epuizarea cauzată de rolul de părinte, de cel de la serviciu sau pur şi simplu de viaţă în general ne ajunge din urmă, vechiul model al durităţii psihice eşuează. Să rezişti, să-i dai înainte, să continui în ciuda durerii seamănă toate cu acel „calmează-te“ spus părinţilor,

copiilor, partenerilor sau cuiva care are o criză de nervi. Nu dă rezultate niciodată si, uneori, chiar hrăneşte monstrul.

Există o modalitate mai bună de a face faţă acestui lanţ de evenimente. Fie că este vorba de o ceartă cu cei dragi, de senzaţia atât de intensă că eşti copleşit, încât ai impresia că nu poţi intra în sala de conferinţe, fie de frustrarea atât de mare, încât eşti pe cale să renunţi la tot, când te afli în punctul critic, încă ai opţiuni.

Până în acest moment, am discutat despre cum să ne reevaluăm relaţia cu duritatea. Cum

putem dezvolta mentalitatea şi aptitudinile necesare pentru a depăşi adversităţile. Acest capitol descrie ce trebuie să facem atunci când ne aflăm în punctul critic, când reacţia este iminentă, când epuizarea, explozia de furie sau criza de nervi par a fi următorul pas aparent inevitabil, când bulgărele de zăpadă se rostogoleşte în josul muntelui, cu o viteză tot mai mare, îndreptându- se spre distrugere. Ce facem pentru a opri potenţiala avalanşă, pentru a o devia, pentru a o distruge sau pentru a o încetini? Răspunsul: trebuie să învăţăm cum să-i facem fată.

Cum să faci fată fricii

înconjuraţi de un grup de prieteni, Moise Joseph şi Tom Abbey ieşeau în evidenţă. Proveneau din locuri diferite. Mo era haitian, iar Tom venea din nordul statului New York. Numai privindu-i şi îţi dădeai seama că sunt doi sportivi fenomenali. Mo era olimpic, iar Tom se apropia de această performanţă într-un program de dezvoltare de elită. Amândoi îşi dedicaseră o mare parte din viaţă pentru a atinge o condiţie fizică pe care puţini dintre noi şi-ar putea-o închipui. Participaseră la competiţii în faţa unor mulţimi mari,

depăşindu-şi neliniştea, stresul şi frica pentru a obţine rezultate la cel mai înalt nivel. Amândoi îsi asumau riscuri. Mo se mutase în altă parte a ţării, pentru a-şi urma visul de a-şi împlini întregul potenţial ca sportiv. Tom făcuse acelaşi lucru în lumea atletismului înainte de a alege calea antreprenoriatului, înfiinţându-şi propria companie. Dar în momentul când au ajuns într-o casă şubredă şi bântuită din Virginia rurală, gândeau şi simţeau cât se poate de diferit.

Mo tremura şi părea să cedeze nervos. Când grupul lui a intrat în casă, şi-a pironit ochii asupra persoanei din faţa lui, făcându-se din

ce în ce mai mic. Sportivul olimpic de peste un metru optzeci înălţime încerca să se ascundă în spatele femeilor care participau la turul casei bântuite. Când „zombii“ săreau în faţa lor din întuneric, Mo fugea în celălalt colţ al camerei, urlând încontinuu. Pe măsură ce se apropia de final şi ajungând într-o încăpere cufundată în beznă, nerăbdarea lui a atins cote maxime şi s-a trezit strigând „Mai repede, mai repede!“ oricui era dispus să asculte. Până când, în cele din urmă, barajul s-a rupt. Nu a mai putut suporta. La sunetul unei drujbe, incapabil să-şi mai stăpânească frica, a fugit spre

ieşire, folosindu-şi viteza de clasă mondială pentru a trece pe lângă orice actor care îndrăznea să-i aţină calea.

Tom, pe de altă parte, era entuziasmat. Odată cu apariţia fiecărui actor mascat sau a fiecărui clovn înspăimântător care sărea din întuneric, entuziasmul lui Tom creştea. Era captivat. La fel ca Mo, şi el scotea strigăte, dar erau de o altă natură. Nu proveneau din frică, ci dintr-o ciudată combinaţie de entuziasm şi teamă conştientă. Avea ochii larg deschişi. Tom nu încerca să supravieţuiască sau să ajungă la ieşire; era absorbit de activitate.

Ducând la extrem sfatul clişeu de a trăi în prezent. Lăsând ca fiecare picătură de sânge fals şi fiecare parte de corp desprinsă să-l ducă la nivelul următor. Tom era complet absorbit de experienţă.

Tom şi Mo au trecut amândoi prin aceeaşi stare emoţională: frica. Dar au gestionat-o complet diferit: Tom amplifica, Mo încerca să facă faţă şi să reducă intensitatea experienţei. Un grup de cercetători de la Universitatea Aarhus din Danemarca a descoperit că vizitatorii caselor bântuite pot fi împărţiţi în două categorii: cei dependenţi de adrenalină şi cei uşor

de
impresionat.- Unii amplificau, ceilalţi reprimau. După încheierea experienţei înfricoşătoare, ambele grupuri aveau niveluri remarcabil de similare de satisfacţie şi de plăcere, dar experienţe semnificativ diferite. Dependenţa de adrenalină produce plăcere, în încercarea de a se maximiza excitaţia emoţională. Pe de altă parte, cei impresionabili ajung aproape la aceeaşi satisfacţie prin adoptarea unei abordări opuse, minimizând excitaţia.

Un grup şi-a intensificat frica, iar celălalt a redus- o. Utilizând o combinaţie de înregistrări video şi de

interviuri pe măsură ce participanţii treceau prin casa bântuită, cercetătorii au descoperit că fiecare grup a folosit o varietate de abordări cognitive şi comportamentale pentru a-şi atinge scopul, acela de a- şi ajusta intensitatea emoţională. Dar, dacă analizăm mai detaliat strategiile, apare un element comun: direcţionarea atenţiei juca un rol important.

Când ne confruntăm cu frica sau cu orice altă formă de disconfort, strategia noastră de gestionare ne influenţează experienţa şi abordarea comportamentală. Putem să

amplificăm intensitatea, să ne lăsăm absorbiţi întru totul de experienţă, sau putem să o reducem, să ne îndreptăm atenţia în altă direcţie sau să o recontextualizăm, amintindu-ne că „nu este real“. Nu înseamnă că una dintre strategii este corectă şi cealaltă, greşită. întrebarea este dacă vreuna dintre ele se potriveşte situaţiei şi obiectivelor noastre. Uneori, soluţia este să fim ca Tom, să amplificăm intensitatea experienţei, pentru a simţi spaima. Alteori, trebuie să reducem intensitatea, pentru a nu ne copleşi mintea. Strategiile de adaptare ne permit să menţinem un echilibru

adecvat în fata nivelurilor tot mai mari de stres, menţinând creierul şi corpul într-un punct optim pentru a putea obţine rezultate optime.

Printre primele zece strategii utilizate de dependenţii de adrenalină pentru a-şi amplifica frica se afla „concentrarea asupra situaţiei“, unde participanţii au declarat că „au încercat să fie prezenţi“. Restul listei cuprinde tactici precum imersiunea în experienţă, menţinerea atenţiei vizuale, implicarea în ceea ce spun şi fac actorii şi să-şi reamintească faptul că ceea ce se întâmplă nu

este real. Pe de altă parte, cei uşor impresionabili au preluat aceleaşi strategii şi le-au inversat. Au încercat să îşi imagineze că nu este real, să îşi îndepărteze atenţia vizuală, să reziste implicării active, să se gândească la altceva şi să se concentreze pe a ajunge la final.

Acesteasunt strategii de adaptare concepute pentru a ne ajuta să ne dezvoltăm sau să reducem intensitatea senzaţiilor, a feedbackului si chiar a dialogului interior, astfel încât să ne putem înţelege atât lumea interioară, cât şi pe cea exterioară.

Aceste strategii ne permit să înfruntăm experienţa, să o acceptăm sau să o ignorăm, astfel încât să supravieţuim, să prosperăm sau să trecem pur şi simplu peste disconfort. în general, le numim strategii de „reglare emoţională“, dar cred că această definiţie este prea restrânsă. După cum am învăţat pe parcursul acestei cărţi, diferite senzaţii, emoţii şi gânduri lucrează în armonie una cu cealaltă. Reglarea emoţiilor înseamnă influenţarea celorlalte aspecte.

Putem fi precum cei în căutare de senzaţii tari şi să ne lăsăm absorbiţi complet în experienţă,

reinterpretând frica potenţială ca pe un soi de entuziasm sau putem fi precum cei care îşi ţin impresionabili, să ne ignorăm şi să ne reprimăm lumea interioară şi exterioară pentru a trece cât mai repede prin experienţa respectivă. Strategia de adaptare pe care o folosim rămâne la latitudinea noastră. Dar alegerea celei potrivite ne poate feri să ajungem în punctul critic, să scăpăm de sub control, să o luăm la sănătoasa prin pădure la zgomotul unei drujbe.

Tratarea disconfortului

La linia de start pentru maratonul olimpic din 1972, Frank Shorter urmărea să scrie istorie într-o cursă pe care puţini o înţelegeau şi pe care majoritatea o considerau un eveniment rezervat celor cărora le lipseşte o doagă. Shorter căuta gloria olimpică, încercând să câştige o cursă care nu mai avusese un campion din Statele Unite din 1908. Maratonul nu era evenimentul de participare în masă care este acum. Se afla abia în faza sa incipientă. Primul New York City Marathon a avut loc în 1970 şi a implicat 127 de alergători sumar îmbrăcaţi care au

traversat Central Park. Chiar şi legendarul Boston Marathon, care şi-a avut prima ediţie în 1897, avea doar 1 219 concurenţi în 1972. Comparativ cu cei aproape 40 000 de sportivi care îşi fac în prezent drum spre strada Boylston. La două ore şi 12 minute după ce s-a dat startul, Shorter avea să cucerească titlul mult dorit, câştigând apoi medalia de aur la Jocurile Olimpice de la München. Victoria lui Shorter a fost scânteia care a declanşat explozia în atletism. In câţiva ani, acesta s-a transformat de la o activitate pe care o desfăşurau doar câţiva sportivi atent selectaţi la un

eveniment cu participare în masă. Maratoanele şi alte tipuri de curse au apărut în fiecare oraş, iar cursele importante au căpătat amploare, având o atmosferă de festival, cu zeci de mii de participanţi.

Succesul lui Shorter şi popularizarea atletismului au generat o căutare pentru înţelegerea unui sport care, până atunci, fusese în mare parte marginalizat. După Jocurile Olimpice din 1972, câţiva oameni de ştiinţă au alcătuit o echipă de vis pentru a descifra misterul celor mai buni sportivi din lume.- Numele acestor pionieri sunt

celebre în domeniul ştiinţei sportului: David Costill, Peter Cavanagh, Kenneth Cooper şi alţii. Aceştia ştiau că le va fi greu să îi convingă pe cei mai buni sportivi din lume să se lase studiaţi în amănunt, aşa că au apelat la Kenny Moore, colaborator la revista *Sports Illustrated,* pentru a-i ajuta la recrutare. întâmplător, Moore se plasase pe locul 4 la maratonul olimpic din 1972, astfel că a ajutat la recrutarea celor mai buni sportivi din America pentru a participa la o serie de teste fiziologice, biomecanice şi psihologice. Frank Shorter a fost acolo, la fel şi

legendarul Steve Prefontaine, dar şi o mulţime

de alţi sportivi olimpici - Lucrările rezultate în urma acestei întâlniri aveau să definească înţelegerea noastră asupra ştiinţei sportului pentru mai bine de o generaţie.

Doi cercetători, William Morgan şi Michael Pollock, au avut sarcina de a analiza psihologia sportivilor.- în timp ce masele începeau să iasă pe străzi, clişeul solitarului alergător de cursă lungă rămânea valabil. Alergătorii erau sportivi introvertiţi, care nu aveau nicio problemă să petreacă ore întregi tolerând din ce în ce mai mult disconfort. Morgan şi

Pollock s-au întrebat ce îi diferenţiază pe sportivii precum Shorter, care puteau să stăpânească cerinţele psihologice ale maratonului. Ei le-au dat sportivilor de elită o serie de chestionare: State-Trait Anxiety Inventory, Somatic Perception Questionnaire, Depression Adjective Checklist, Profile of Mood States, Eysenck Personality Inventory şi altele. Au profitat de ocazia de a explora minţile celor mai buni sportivi din lume. Căutau orice element care i-ar fi diferenţiat pe aceşti alergători de elită de ceilalţi.

După toate chestionarele, au

încheiat studiul cu un interviu de o oră, conceput pentru a descoperi motivaţia şi experienţa alergătorilor în timpul curselor. Ultima întrebare pe care au pus-o a fost: „Descrieţi la ce vă gândiţi în timpul unei curse pe distanţe lungi sau a unui maraton. Ce fel de procese de gândire au loc pe parcursul unei curse?“ Cercetătorii, eminenţi în domeniul lor, presupuneau că aceşti sportivi de talie mondială trebuie să utilizeze „disocierea de aportul senzorial“ - cu alte cuvinte, să se deconecteze, să se distragă, să-şi îndrepte atenţia către orice altceva în afară de actul dureros si

plictisitor de a alerga timp de peste două ore.

Contrar ipotezei lor, alergătorii de elită nu se deconectau, ci faceau chiar opusul: se concentrau, folosind o strategie asociativă. Cercetătorii au conchis că sportivii „acordau o atenţie foarte mare semnalelor corporale, cum ar fi senzaţiile care apăreau în picioare, gambe şi coapse, precum şi respiraţiei. Ritmul era în mare măsură guvernat de ascultarea propriului corp.“ Pe de altă parte, sportivii recreaţionali din cadrul studiului alegeau să se deconecteze, rar acordând atenţie actului real de alergare. Unii îşi

aminteau de copilărie. Alţii „scriau“ scrisori către prieteni, numărau, se concentrau asupra peisajului din jur sau cântau melodii în minte. In următoarele decenii, viziunea clasică de asociere versus disociere a dominat psihologia şi literatura de specialitate despre performanţa sportivă. Aceasta nu se aplica doar alergătorilor şi nici măcar sportivilor în general. Teoriile privind concentrarea atenţiei au fost aplicate în multe domenii, de la optimizarea învăţării până la dezvoltarea stimei de sine şi chiar şi la performanţa din dormitor. Experţii se concentrau, iar noi, restul, ne

deconectam.

Perspectivă îngustă versus perspectivă largă

Ai fost vreodată atât de concentrat asupra unei sarcini, încât nu ai auzit când te-a strigat partenerul tău sau când ti-a sunat telefonul? Adesea, încercăm să creăm o astfel de stare de binecuvântată inconştienţă faţă de lumea din jur când lucrăm la ceva sau când suntem cufundaţi adânc în procesul de scriere. Ne concentrăm intenţionat asupra a ceea ce facem, neglijând totul în

rest. Alteori, o astfel de stare ne este impusă. Când presiunea sau stresul este mare, lumea noastră se restrânge la ceea ce se află în faţa noastră. Când efectuează o aterizare înspăimântătoare în condiţii de vânturi transversale puternice, piloţii de avion se concentrează doar pe ceea ce este imediat în faţa lor, trecând de la o perspectivă largă, conştienţi de multitudinea de manete şi instrumente din cabina de pilotaj, la o perspectivă îngustă. într-un studiu, 40% dintre piloţi au ignorat un semnal sonor intens în

timpul unei aterizări în condiţii de vânt puternic.- Când atenţia noastră

se restrânge, cogniţia noastră urmează aceeaşi direcţie. Ochii încetează să se mişte dintr-o parte în alta şi rămân fixaţi, privind câteva puncte mici din faţa noastră. Tot ceea ce contează este banda îngustă a lumii. Restul este exclus. Piloţii numesc acest fenomen surditate neatenţională. Oamenii de ştiinţă îl numesc restrângere cognitivă.

Există avantaje la o astfel de reacţie. Atunci când ne restrângem perspectiva, redirecţionăm toată puterea noastră de calcul spre câteva procese care contează. Este ca atunci când avem o conexiune Wi-Fi foarte lentă şi deconectăm

telefonul sau tableta ca să ne asigurăm că nu există întârzieri mari în redarea apelului video. Restrângerea atenţiei ajută şi în atingerea scopurilor. Elimină toate celelalte elemente de distragere şi plasează obiectivul cel mai important în prim-plan. Atunci când ne concentrăm, intensificăm motivaţia, reînnoind convingerea că trebuie să ne ocupăm de ceea ce se află în faţa noastră. Pentru un scurt moment, această schimbare poate fi benefică, dar, atunci când rămânem concentraţi prea mult timp, începem să pierdem semnale şi indicii. Ne blocăm pe o singură cale fără să ne

putem distanţa ca să vedem o rută mai bună. Când rămânem concentraţi prea mult timp, accidentele cresc şi performanţa scade. Trecem cu vederea semnalele sonore care arată că există o problemă în altă parte.

Dacă maratoniştii se concentrează asupra unui singur lucru, iar piloţii trebuie să facă exact opusul pentru a evita dezastrul, ce facem dacă suntem aproape de o discuţie aprinsă cu partenerul sau pe punctul de a ceda sub presiunea cerinţelor jobului? Ne luăm după piloţi, după alergători sau adoptăm o abordare complet diferită? Cum ştim

când să ne concentrăm şi când să ne dispersăm atenţia într-o situaţie dificilă care riscă să scape de sub control? Cercetările noi ne ajută să găsim un răspuns.

Cum reuşesc piloţii să revină la normal şi să acorde atenţie zecilor de sunete, imagini şi semnale care le bombardează centrele senzoriale atunci când se află într-o stare de surditate neatentională? Fac exact opusul: îşi lărgesc perspectiva. Când cercetătorii de la University of Michigan le-au reamintit strategic participanţilor să-şi lărgească perspectiva în timpul unei aterizări stresante, performanţa lor s-a

îmbunătăţit semnificativ. Atunci când ne lărgim sfera cognitivă, este ca şi cum ne-am scoate ochelarii de cal şi am deschide lumea pentru a include şi zona noastră periferică. Concentrarea extinsă ne protejează pentru ca noi să nu ne blocăm asupra unei anumite decizii sau acţiuni. De asemenea, ne schimbă şi modul de funcţionare a minţii.

Imaginează-ţi că priveşti o fotografie cu un rottweiler întins pe o canapea, mâncând o gogoaşă şi ai un minut la dispoziţie pentru a găsi un titlu pentru fotografia respectivă. Care este cel mai neobişnuit nume de pasăre care îţi vine în minte?

Gândeşte-te la cât mai multe lucruri pe care le poţi face cu o cărămidă. Aceste întrebări bizare exemplifică felul în
care îți testează cercetătorii creativitatea. Cu cât
>
răspunsurile sunt mai neobişnuite, cu atât mai bine. Dacă te-ai gândi doar să foloseşti o cărămidă ca bloc de construcţie pentru un perete, atunci nivelul tău de creativitate este destul de scăzut. Dar ce spui despre utilizarea unei cărămizi pentru a intra în propria maşină blocată? Un pic mai bine. Dacă ai răspunde că vei măcina cărămida în bucăţi minuscule, iar şi apoi vei crea

un nou stil de machiaj din ea, decizia ta ar putea fi pusă sub semnul întrebării, dar creativitatea ta, nu.

Creativitatea este soluţia pentru lărgirea perspectivei, deoarece este fundamentul rezolvării problemelor, ceea ce este esenţial pentru regândirea conceptului de duritate. Creativitatea ne lărgeşte orizonturile, deschizându-ne căi noi şi împiedicându- ne să alegem mereu acelaşi drum bătătorit, care poate fi uşor de urmat, dar care, în cele din urmă, nu ne aduce decât mai multă frustrare. Fie că te confrunţi cu a douăzeci şi una

scrisoare de respingere pentru cartea ta care merită publicată, fie că încerci să-ţi păstrezi sănătatea mintală în timp ce te ocupi de o clasă de copii de cinci ani, puţină imaginaţie poate face diferenţa între a renunţa si a găsi o soluţie.

Când nişte cercetători au pus întrebări similare unui grup de studenţi de la University of Maryland, nu i-a interesat să afle cine era creativ şi cine era lipsit de imaginaţie. Au vrut să vadă dacă puteau stimula creativitatea participanţilor.- Pentru a le stârni imaginaţia, le-au dat o hartă a

statului Arkansas - nu tocmai o sursă de inspiraţie. Li s-a cerut primei jumătăţi dintre participanţi să analizeze întregul stat. Pentru cealaltă jumătate, au evidenţiat o stea roşie strălucitoare în centrul hărţii, în dreptul oraşului Little Rock. Această sarcină simplă i-a făcut pe oameni să se concentreze asupra oraşului sau să îşi lărgească perspectiva pentru a vedea întregul stat. Să se concentreze la un copac sau să vadă întreaga pădure. Apoi, li s-a înmânat o bucată de hârtie pentru a rezolva una dintre problemele de creativitate menţionate anterior.

Elevii cărora li s-a dat o sarcină care implica atenţia extinsă au dat mai multe răspunsuri unice. Cei care s-au concentrat asupra oraşului Little Rock nu au avut acelaşi noroc. Şi-au imaginat cărămizile ca materiale de construcţie, pe când ceilalţi le-au văzut şi ca pe ceva cu care te poţi machia. Au fost desfăşurate variaţiuni ale acestui experiment folosind diverse tactici similare, cum ar fi concentrarea asupra unei frunze de plantă (adică o concentrare restrânsă) versus privitul la întreaga plantă. Indiferent de configurare, rezultatele arată constant că, atunci când ne

extindem atenţia, imaginaţia noastră se desfăşoară liber, iar creativitatea curge nestingherită.

O concentrare restrânsă nu doar că ne goleşte de imaginaţie, ci joacă şi un rol important în ruminaţie şi depresie. Gândeşte-te la capitolul 7, unde am văzut felul în care monologul interior poate să scape de sub control şi să se transforme într-un moment de panică. Gândurile devin negative, iar toate feedbackurile pe care le primim par să valideze respectiva experienţă. Fără să ne dăm seama, renunţăm la orice sarcină pe care o desfăşurăm, fie că este vorba de lucrul la acelaşi

document timp de nouă ore încontinuu, fie că încercăm să asamblăm căsuţa de păpuşi a copilului timp de trei ore, folosind instrumentele ciudate venite în acelaşi pachet.

Concentrarea restrânsă te-a forţat să nu iei în considerare alte opţiuni sau instrumente - şi te-a făcut fie furios, fie epuizat, fie amândouă. Un grup de psihologi consideră că gândurile obsesive apar atunci
când perspectiva noastră este restrânsă şi inflexibilă.- Când ne concentrăm atât de mult asupra unui singur aspect (de exemplu, a

unui comentariu pe care şeful sau colegul nostru l-a făcut la adresa noastră), încât nu putem să ne eliberăm de acel gând. în cazul obsesiei, perspectiva noastră îngustă ne pregăteşte să ne amplificăm gândurile negative care roiesc în mintea noastră. Cât de curând, suntem incapabili să observăm orice informaţie senzorială care ne-ar putea spune că îndoielile noastre nu au temei. Viziunea noastră asupra lumii se restrânge la ceea ce este în faţa noastră şi care strigă cel mai tare. Sau, altfel spus, dacă ni s-ar cere să enumerăm lucrurile la care poate fi folosită o

cărămidă, mintea noastră nu poate ajunge dincolo de funcţia ei ca element de construcţie al unui perete.

Psihologa Barbara Fredrickson a propus un cadru similar care funcţionează pentru emoţii. Teoria extinderii si construirii emoţiilor afirmă că emoţiile

pozitive extind cogniţia şi posibilităţile de acţiune.- Potrivit lui Fredrickson, atunci când trăim emoţii pozitive, suntem mai predispuşi să avem gânduri noi, să acceptăm noi încercări şi noi experienţe. Pe de altă parte, emoţiile negative au tendinţa de a

ne restrânge posibilităţile. Emoţiile negative ne limitează gândurile şi comportamentul. Opţiunile noastre se restrâng atunci când suntem furioşi. Indiferent dacă este vorba de atenţie, de cogniţie sau de emoţie, tiparul este clar: extinderea perspectivei este calea care trebuie urmată, restrângerea ei trebuie evitată.

Cum putem da sens acestor informaţii despre extindere şi restrângere în contextul cercetării făcute asupra lui Frank Shorter şi a prietenilor săi sportivi de talie mondială, care au tendinţa de a folosi strategii asociative, restrânse

de la natură? Să ne concentrăm asupra felului în care ni se mişcă braţul, asupra profunzimii respiraţiei sau a senzaţiei de oboseală din coapse? Nu tocmai disocierea este opţiunea preferată a alergătorilor mai lenţi, asemănătoare cu o atenţie extinsă? Dacă restrângerea perspectivei este legată de gânduri obsesive şi o stare de spirit în cădere, atunci cum de unii dintre cei mai buni maratonişti din istorie făceau fix asta? Dacă pare că avem informaţii
contradictorii, asa si este.
[3]

Adaptarea stării de spirit

în fiecare secundă suntem bombardaţi cu informaţii atât din interiorul corpului, cât şi din lumea exterioară. Acţionăm sau reacţionăm la ele înainte să ne dăm seama pe deplin despre ce este vorba? Când vine vorba de a da sens lumii şi informaţiilor care ne asaltează de la secundă la secundă, creierul nostru se bazează pe două tipuri de procesare: de sus în jos şi de jos în sus. Primul mizează pe reacţia predictivă a creierului, folosindu-se de experienţa şi de aşteptările noastre pentru a prezice ceea ce va urma. Procesarea de sus

în jos este stabilită de context; este prezentă atunci când ai o senzaţie de panică sau de anxietate atunci când aştepţi să fii chemat pe scenă să ţii un discurs. Nu ai văzut publicul şi nici scena, dar, pe baza contextului şi a experienţei anterioare, creierul tău se pregăteşte pentru ceea ce este cel mai probabil să urmeze. Pe de altă parte, procesarea de jos în sus este stabilită de informaţiile senzoriale. Ai observat un

indiciu care declanşează o reacţie. Creierul tău lucrează în timp real, citind informaţiile şi pregătind o reacţie.

Aceste procese nu se exclud reciproc. Nu înseamnă că mintea noastră se foloseşte doar de procesarea de sus în jos sau doar de procesarea de jos în sus. în majoritatea situaţiilor, folosim o combinaţie din ambele. Puţină predicţie, puţină retroacţiune, cea mai bună presupunere în contextul dat şi preluarea informaţiilor senzoriale pentru a direcţiona sau a corecta predicţia. în 2020, neurologii Noa Herz, Moshe Bar si Shira Baror au emis teoria conform

[3]

căreia, în orice moment dat, ne aflăm undeva pe un continuum între cele două extreme ale procesării de

sus în jos şi a celei de jos în sus.- Locul în care ne
află în acest continuum influenţează nu numai
percepţia, ci şi atenţia, gândurile, starea de spirit şi comportamentul nostru. Toate sunt legate de procesarea dominantă, fie a celei de sus în jos, fie a celei de jos în sus. Herz şi colegii săi au denumit cele două părţi ale spectrului: restrâns şi extins.

Tipul de procesare este liantul care leagă percepţia, atenţia, gândirea, acţiunea şi starea de spirit. Trecem în partea extinsă şi ne bazăm pe informaţiile senzoriale pentru percepţie, avem o atenţie

globală, o gândire largă, un comportament explorator şi o stare de spirit pozitivă. Ne îndreptăm către o stare de spirit restrânsă, iar atenţia noastră se concentrează asupra copacilor, nu asupra pădurii: gândurile devin limitate, tindem să ne bazăm pe alegeri şi acţiuni familiare, iar starea noastră de spirit se înrăutăţeşte. Ne oprim, în loc să explorăm.

Frumuseţea teoriei stării de spirit constă în faptul că oferă un cadru simplu, bazat pe studii serioase, pentru a explica de ce funcţionează lărgirea perspectivei. Explică de ce pregătirea minţii pentru o abordare

vastă duce la mai multă creativitate. Ea nu presupune doar mutarea atenţiei, astfel încât orizontul nostru să capteze mai multe informaţii, ci şi la schimbarea modului de funcţionare a creierului. îl forţăm să treacă de funcţia restrânsă de sus în jos la funcţia extinsă de jos în sus. Pe măsură ce schimbăm raportul de procesare, atenţia, gândurile, acţiunile şi starea noastră de spirit se schimbă odată cu el. Ne restrângem atenţia, iar gândurile şi starea noastră de spirit se adaptează. Ne extindem gândirea prin efectuarea unei sarcini care necesită o gândire holistică, iar

restul se schimbă odată cu ea. Cu alte cuvinte, să vezi pădurea în loc de copaci nu este doar o metaforă pentru viaţă, ci şi ceva care îţi poate schimba starea de spirit actuală.

Teoria explică şi de ce vechiul model al durităţii psihice eşuează: ne limitează. în vechiul model, pentru a merge înainte, trebuie să ne luptăm, să depunem efort, să trecem prin durere. Iar dacă nu ne iese, suntem constrânşi să continuăm în acelaşi fel, trecând prin aceeaşi experienţă, sperând că la un moment dat rezultatul va fi diferit. Noul model funcţionează în mare măsură la fel ca teoria stării de

spirit: presupune schimbarea modului de funcţionare a creierului şi a felului în care interacţionăm cu gândurile, cu emoţiile şi cu senzaţiile care vin la pachet cu o încercare. în loc să continuăm pe aceeaşi cale, suntem receptivi la noi posibilităţi. Uneori ne extindem perspectiva, alteori ne-o restrângem.

Te confrunţi cu ruminatia? înseamnă că ai o gândire, o atenţie şi o reacţie comportamentală restrânsă. Atenţia, gândirea şi acţiunea se aliniază şi se blochează toate într-un ciclu din care ne este greu să ieşim. în această carte, am detaliat experienţele care

ne prind într-un vârtej: ne obsedează o problemă, lumea noastră se restrânge, starea noastră de spirit se schimbă şi, dacă Herz şi colegii ei au dreptate, ne apropiem de extrema procesării de sus în jos - blocaţi într-un cerc în care singurul lucru pe care îl putem prezice este dezastrul.

Cum părăsim acest cerc restrâns? La fel ca piloţii care au avut nevoie să-şi lărgească viziunea pentru a scăpa de surditatea neatenţională sau la fel ca ştiinţa care ne spune să ne depărtăm şi să gândim la persoana a III-a în loc de persoana I pentru a ne extinde perspectiva şi a ne disocia de

experienţă. Dacă ne simţim restrânşi, contracarăm prin extinderea perspectivei.

Această teorie ajută la explicarea adagiului conform căruia „starea de spirit urmează acţiunii“. Atunci când suntem trişti şi deprimaţi, încercarea de a ne schimba starea de spirit rareori dă rezultate. Dar dacă, în loc să încerci să forţezi schimbarea stării de spirit, îţi schimbi comportamentul - te ridici din pat şi mergi la o plimbare -, de cele mai multe ori te vei găsi într-un loc mult mai bun, mai fericit. Comportamentul tău atrage după sine starea ta de spirit. Rich Roii, un

cunoscut realizator de podcasturi, care s-a luptat cu dependenţa de droguri şi de alcool pe când avea 20 de ani, mi-a explicat cum foloseşte acest principiu: „Dacă sunt deprimat sau dacă mă regăsesc într-o rutină, mă forţez să mă mişc, fie şi numai un pic. Acest lucru mă ajută să-mi schimb perspectiva şi să-mi resetez sistemul de operare; de cele mai multe ori, soarele începe să strălucească din nou.“

Asta nu înseamnă că să ai o perspectivă extinsă sau restrânsă este mai bine sau mai rău. O gândire restrânsă poate fi benefică, menţinându-ne axaţi pe sarcina pe

care o avem de făcut, concentrându-ne toate resursele pentru a prezice ce se va întâmpla în viitor şi pregătindu-ne pentru a face faţă situaţiei. Atenţia concentrată ne permite să vedem detalii mai subtile, să avem un scop în minte şi să rezistăm influenţelor exterioare care încearcă să ne devieze de la traiectoria curentă. Momentul în care avem nevoie să ne aflăm în extrema procesării restrânse este în general foarte scurt. Dacă petrecem prea mult timp acolo, ne învârtim în cerc. Extinderea perspectivei ne permite să adunăm mai multe informaţii, să vedem noi tipare şi

legături între idei disparate. Putem explora, schimbând rapid direcţia spre care ne îndreptăm. Dar, dacă rămânem blocaţi într-o perspectivă extinsă, ajungem să reacţionăm automat la stimulii înconjurători. Petrecem prea mult timp explorând lumea din jurul nostru şi prea puţin timp profitând de informaţiile şi de căile de acţiune pe care le avem la dispoziţie. Specialiştii de top învaţă când trebuie să-şi extindă perspectiva şi când să şi-o restrângă. Acesta este secretul descoperit de Frank Shorter şi de prietenii săi maratonişti.

Exerciţii: Perspectivă extinsă versus perspectivă restrânsă - schimbarea raportului de procesare

Primul pas în utilizarea oricăreia dintre strategiile de mai jos este să te hotărăşti dacă trebuie să-ţi lărgeşti sau să-ţi reduci perspectiva. Reţine că stresul ne face să ne-o restrângem, deoarece acest lucru este avantajos pentru o perioadă scurtă de timp. Stresul ne blochează şi ne sileşte să ne concentrăm asupra unui singur obiectiv, în loc să explorăm şi alte posibilităţi. Dar, totodată, ratezi informaţii vitale şi,

în timp, vocea interioară şi starea de spirit negativă ajung să se învârtă în cerc.

Sportivii de elită pot să-şi reducă perspectiva mai mult timp decât începătorii. Ei beneficiază de avantajele concentrării asupra unui obiectiv fără să le apară prea repede starea de spirit negativă şi obsesia. Este vorba de o capacitatea flexibilă de a-ţi reduce sau lărgi perspectiva, în funcţie de necesităţi. Reţine că fiecare strategie este concepută pentru a trage după ea celelalte categorii. Dacă ne îndreptăm atenţia în altă parte, ne schimbăm şi gândurile, starea de

spirit şi acţionăm altcumva.

7. Apropiere vizuală: modul portret versus modul panoramă

îndreaptă-ţi atenţia către un obiect, privindu-l aproape fix şi observând cât mai multe detalii posibile într-o zonă cât mai mică; acesta este modul portret. El îţi pregăteşte mintea pentru o singură sarcină, restrângându-ţi perspectiva. Pe de altă parte, lipsa de focus în privire, în încercarea de a cuprinde tot ce se află la periferia câmpului vizual, este ceea ce eu numesc modul panoramă. Vrei să îţi extinzi perspectiva. Când te simţi copleşit

de disconfort, opreşte-te o secundă pentru a-ţi estompa privirea şi pentru a te îndepărta astfel de spirala gândurilor negative.

2. Perspectivă cognitivă: ciudat versus normai

Mie îmi place să îi spun stilul de gândire al emisiunii *Family Feud*, Aici, ţi se prezintă o provocare (de exemplu, „Spune ceva care se mişcă în sus şi în jos“), iar apoi trebuie să răspunzi ce crezi că au răspuns şi cei intervievaţi. La început, este bine să ghiceşti cele mai comune răspunsuri, cum ar fi un lift, de exemplu. Dar, când ajungi la ultimul

răspuns de pe tabelă, trebuie să începi să ghiceşti lucrurile ciudate la care e posibil să se fi gândit una sau două persoane întrebate aleatoriu pe stradă. Asta înseamnă gândire restrânsă versus gândire extinsă. Răspunsurile comune sunt restrânse, iar cele neobişnuite sunt extinse. Prima ne pregăteşte pentru concentrare şi atenţie, iar cea din urmă, pentru creativitate şi inovaţie.

3. Apropierea fizică: starea de spirit urmează acţiunii

Am abordat această idee până acum pe parcursul cărţii, dar, pentru a o relua, amintim de un studiu în care

participanţilor aşezaţi pe scaune s-a spus să se aplece în faţă, anticipând ce urmează, sau să se aplece înapoi într-o poziţie confortabilă cu spatele complet relaxat. După ce s-au aşezat pe poziţii, subiecţilor li s-a dat sarcina de a categorisi un grup de imagini. Cei relaxaţi au avut tendinţa de a încadra imaginile în categorii mari, găsind modalităţi creative de a pune laolaltă, să spunem, un vehicul şi o cămilă. Cei aplecaţi în faţă au rămas la categorii restrânse. Nu doar starea noastră de spirit urmează acţiunii, ci şi gândirea, percepţia şi aşa mai departe. Schimbă-ţi acţiunile pentru a-ţi lărgi

sau pentru a-ţi restrânge perspectiva.

4. Apropiere temporală: imaginează-ţi viitorul

Atunci când treci printr-o perioadă dificilă, întreabă- te ce ai putea simţi despre asta peste şase luni, peste un an sau chiar peste zece ani. Să te închipui pe tine cel din viitor gândindu-te la situaţia ta actuală îţi reaminteşte că aceasta este temporară şi că, în viitor, va fi un element lipsit de importanţă în povestea ta de viaţă,

5. Perspectiva lingvistică

Aminteşte-ţi din capitolul 7 că, atunci când trecem de la persoana I la a II-a sau chiar la a III-a, creăm o distanţă între situaţie şi răspunsul nostru la ea. Metoda nu se aplică doar monologului nostru interior - de exemplu, şi să ţinem un jurnal la persoana a II-a sau la a III-a ne poate ajuta să ne procesăm emoţiile.

6. Perspectiva de mediu

Pentru a lucra mult, scriitorii moderni trebuie adesea să găsească un birou liniştit, ascuns într-un loc cu foarte puţine elemente de distragere şi, desigur, cu Wi- Fi dezactivat. Ei îşi

doresc să se concentreze asupra sarcinii în desfăşurare, astfel că îşi creează un mediu care să le permită să facă acest lucru. Pe de altă parte, cercetările arată că plimbările în natură sau chiar şi numai imaginile cu peisaje naturale, care ne induc un sentiment de admiraţie în faţa lor, stimulează creativitatea, ne fac să vedem situaţiile dificile ca pe o provocare, iar nu ca pe o ameninţare şi ne permit să ne revenim şi să ne recuperăm mai rapid după o situaţie

stresantă.— Natura ne lărgeşte perspectiva. Configurează-ţi mediul în aşa fel încât să fie propice pentru acţiunea şi starea mintală care să-ţi

permită să atingi rezultatul dorit.

Reprimare sau înfruntare: cum să abordezi viata si moartea

în toamna anului 2010, Katie Arnold şi-a adus pe lume a doua fiică. Trei luni mai târziu, şi-a văzut tatăl pierzând lupta cu cancerul. Reflectând asupra acestei perioade dificile, Katie mi-a mărturisit: „A fost coşmarul perfect, o combinaţie între doliu şi depresie post-partum. Eram scufundată într-o oală de hormoni, o dezordine totală.“ Pentru editoarea revistei *Outside*, vârtejul creat de

darurile şi de greutăţile vieţii a declanşat o avalanşă de emoţii. „Dragoste, frică, furie, regret, dezamăgire, tandreţe, ruşine, surpriză, agonie, chiar şi admiraţie. Doliul înseamnă toate acestea şi multe altele, o grămadă mare şi haotică de emoţii. Nu poate fi pus într-o categorie, e la fel de impenetrabil ca dorinţa, la fel de strălucitor ca bucuria. îţi va frânge inima şi o va umple din nou“—, a scris Arnold în memoriile sale, *Running Home.* Anxietatea a fost paralizantă şi debilitantă. Pentru Arnold, doliul nu era doar o emoţie, avea o dimensiune fizică. Ea a

explicat: „Ştiam că doliul este o stare emoţională, dar nu ştiam că are manifestări fizice. Durerea doliului se manifesta în corpul meu - dureri în articulaţii, o greutate apăsătoare asupra mea - şi am început să mă tem că acesta este un semnal că ceva nu este în regulă din punct de vedere fizic. [...] Eram convinsă că voi muri la rândul meu.“ Orice durere se transforma imediat dintr-un uşor disconfort într-o frică intensă că durerea de cot, stomac sau genunchi trebuie să fie cancer. Treaba asta a durat un an şi jumătate.

Există puţine experienţe la fel de

comune precum gestionarea amestecului de emoţii care însoţesc moartea şi găsirea unei căi de a le străbate. Fără ca Arnold să ştie la momentul respectiv, experienţa ei cu resimţirea doliului ca pe o durere fizică şi îndurarea suferinţei în urma pierderii persoanei iubite sunt relativ comune în timpul procesului de doliu. Arnold era în impas. „Nu puteam să vorbesc până nu scăpăm de senzaţie. Oamenii nu reuşeau să mă asigure că nu este adevărat. [...] Am încercat multe metode de vindecare şi terapie, unele au funcţionat puţin, altele nu, dar, în cazul meu, alergarea a dat rezultate.

Să mă mişc pe propriile picioare prin sălbăticie“, a relatat ea. Când era singură cu gândurile ei „era singurul moment în care puteam să-mi depăşesc frica. La începutul fiecărei alergări, anxietatea era intensificată la maximum, dar, pe măsură ce alergam, repetiţia ritmică mă învăluia într-o stare meditativă în mişcare, în care gândurile dispăreau. Conştientizam că am un corp puternic plin de înţelepciune şi care îmi transmite mesajul că sunt sănătoasă.“

Alergatul a fost salvarea ei, momentul în care îşi liniştea mintea, eliberând-o de frică si ruminatie. Nu

competiţia era importantă, după cum mi-a spus: „Pentru mine, era ca o meditaţie, o stare în care nu gândeam, în care imaginaţia mea o lua razna.“ Exerciţiul de clarificare a minţii a dus-o în cele din urmă pe fosta alergătoare recreaţională pe culmile ultraanduranţei, iar în 2018 a dominat categoria feminină în prestigioasa cursă Leadville de 100 de mile.

Unul dintre cele mai grele lucruri prin care poate trece cineva este pierderea unui părinte, a unui copil sau a soţului. Doliul poate fi copleşitor, împingându- ne spre depresie şi disperare. Când survine

moartea unei persoane dragi, rămânem cu un gol imens în viaţa noastră şi cu o serie de emoţii pe care nu reuşim să le înţelegem în totalitate. Unii dintre noi îşi închid sentimentele înăuntrul lor sau se distrag, concentrându-se în totalitate asupra muncii pentru a- şi amorţi durerea. Alţii aleg să îşi proceseze durerea, vorbind cu un prieten sau cu un terapeut despre ceea ce simt. Gestionarea durerii pare adesea ca un ultramaraton intern propriu. Dincolo de întrebarea dacă să ne concentrăm asupra lui sau să ne îndepărtăm de el ca strategie de adaptare, cum gestionăm şi cum ne

reglăm emoţiile, fie că este vorba de doliu, de tristeţe sau chiar de frică? Le ignorăm, trecem mai departe, le acceptăm sau cădem pradă lor?

Există mai multe moduri de a ne regla emoţiile. în linii mari, le putem categorisi în funcţie de temeiul principal, de atenţie sau de cogniţie. Strategiile de atenţie ne îndepărtează sau ne apropie de emoţie. Ne putem concentra asupra unui singur obiect, iluminând asemenea unui reflector senzaţiile din jurul său. Sau ne putem distrage atenţia, umplându-ne memoria de lucru cu altceva, pentru a face faţă emoţiilor, împiedicând astfel ca furia

iniţială să aibă timp să crească. Ne concentrăm asupra copiilor sau asupra muncii, pentru a împiedica mintea să revină asupra pierderii. Distragerea şi concentrarea sunt strategii cu costuri reduse, necesitând un efort cognitiv minim - o simplă schimbare a direcţiei în care luminează reflectorul. Nu încercăm să facem ceva cu experienţa în sine.

Strategiile cognitive sunt mai complexe, utilizând controlul cognitiv pentru a reprima, îndepărta sau reevalua emoţia. în loc să se bazeze doar pe redirecţionarea atenţiei, strategiile cognitive

presupun interacţiunea activă cu emoţia. Reprimarea se bazează pe diminuarea emoţiei sau a senzaţiei, în timp ce reevaluarea presupune recontextualizarea emoţiei în ceva uşor de gestionat.

Dacă psihologii ar putea dezvălui strategiile care ne permit să facem faţă tristeţii, beneficiile pentru umanitate ar fi imense. La fel ca prescrierea unui exerciţiu de recuperare pentru a vindeca o durere veche de genunchi, am putea prescrie diferite strategii de adaptare pentru a face faţă tulburărilor emoţionale din viaţa noastră. Pe măsură ce, la sfârşitul

secolului al XX-lea, cercetările s-au înmulţit semnificativ, oamenii de ştiinţă au ajuns să clasifice strategii precum concentrarea care duce la gânduri obsesive ca fiind dezadaptative, în timp ce altele, precum reevaluarea, erau considerate adaptative. Cercetările au confirmat acest lucru. Când subiecţii se concentrau prea mult asupra unor gânduri, emoţiile lor se învârteau în cerc. Ca strategie de gestionare a tristeţii sau a durerii, obsesia a eşuat în repetate rânduri. Reevaluarea a avut efectul opus, ajutându-i pe indivizi să-şi transforme experienţa dintr-una

negativă într-una pozitivă. Transformarea anxietăţii în entuziasm sau dezamăgirea într-o oportunitate de dezvoltare păreau să îi ajute pe oameni să facă faţă eşecului sau durerii într-o manieră productivă. Unele strategii i-au ajutat, altele i-au împiediat.

Dar, la fel ca în cazul majorităţii aspectelor vieţii, pe măsură ce cercetăm mai amănunţit, povestea simplă dispare. începând din 2010, a devenit evident că dihotomia bun/rău nu se potriveşte pe plan individual. Nu este atât de simplu precum a simţi furie şi a ne distrage de la ea. Reglarea emoţională

necesita mai multă nuanţă. într-un studiu din 2011 intitulat „Emotion-Regulation Choice“, o echipă de oameni de ştiinţă condusă de Gal Sheppes şi de James Gross de la Stanford a semnalat nevoia unei corecţii de curs. Ei au declarat: „Aceste studii au creat progrese enorme în domeniul reglării emoţiilor. Cu toate acestea, o nouă generaţie de studii a început să pună la îndoială eticheta necondiţionată de dezadaptativ/adaptativ alocată diferitelor strategii.“— După ce a fost declanşată alarma, o serie de studii au validat ceea ce

sugeraseră Gross şi colegii săi: binele şi răul erau prea simpliste. Totul funcţiona - şi nu funcţiona deloc. Fiecare strategie avea beneficii, dar şi un preţ de plătit.

Să ne gândim, de exemplu, la strategia principală dezadaptativă a ruminaţiei deliberate. Este uşor de înţeles de ce să ne lăsăm gândurile să intre într-o spirală descendentă ne împiedică reglarea emoţională. Până la urmă, obsesia are o relaţie strânsă cu anxietatea şi cu depresia. Dar cercetătorii au descoperit că gândurile obsesive ajută atunci când trebuie să ne menţinem concentrarea asupra unui

singur obiectiv.— Dacă mintea şi gândurile noastre rămân concentrate asupra unui singur obiectiv important şi benefic, obsesia ne împiedică să divagăm. Obsesia intenţionată ne ajută să facem mai puţine erori la îndeplinirea sarcinilor şi chiar facilitează dezvoltarea posttraumatică după o experienţă dificilă.— în sarcinile care necesită trecerea rapidă între diferite obiective, obsesia eşuează în mare măsură.

O altă strategie care, *de obicei*, agravează situaţia este reprimarea. Inevitabil, atunci când opunem

rezistenţă în mod conştient, obiectul iritării noastre se întoarce cu o furie şi mai mare. Cu toate acestea, cercetătorii au descoperit că reprimarea dă rezultate
bune atunci când situaţia este deosebit de dificilă.— De exemplu, reprimarea emoţiilor negative după decesul soţului ajută la reducerea durerii pe termen lung. Compartimentarea este o formă de reprimare pe care mulţi dintre noi o utilizăm în viaţa de zi cu zi. Observăm senzaţia de stres, dar o ascundem într-un colţ al minţii până când avem resursele necesare pentru a o aborda. Aceasta din urmă

este soluţia. Dar o soluţie pe termen scurt. In cele din urmă, trebuie să înfruntăm situatia.[3]

Chiar şi reevaluarea, o strategie care, conform unei metaanalize efectuate pe mai bine de 200 de studii, era cea mai eficientă strategie de adaptare, eşuează în unele situaţii. Atunci când avem de-a face cu situaţii emoţionale intense, capacitatea noastră de a ne concentra şi de a reinterpreta ce înseamnă o emoţie scade. Comparativ cu strategii ca distragerea atenţiei, reevaluarea necesită mai multă capacitate cognitivă. în loc să îti directionezi

atentia către altceva, ea
3 3 3 7
presupune să te concentrezi asupra unui obiect fără să fii copleşit de o senzaţie sau de un gând şi apoi să aloci părţi semnificative din resursele minţii pentru a-ţi modifica perspectiva iniţială, toate în timp ce te afli sub povara stresului sau a oboselii. Este uşor să-ţi reevaluezi neliniştea considerând-o entuziasm după ce îţi faci curaj să vinzi străinilor fursecuri, aşa cum fac cercetaşii; este mult mai dificil când prezentarea de vânzări se desfăşoară într-o sală de şedinţe plină de investitori, iar viitorul companiei tale este în pericol. Chiar

şi cele mai bune strategii eşuează atunci când nu avem capacitatea de a le folosi sau de a le gestiona.

Dacă totul dă rezultate - şi nimic nu dă -, cum putem da un sens tuturor acestor informaţii şi cum le putem aplica atunci când ne confruntăm cu ceva dificil? Cercetarea asupra doliului oferă un răspuns, într-un studiu, psihologii au încercat să înţeleagă de ce unii puteau face faţă destul de bine pierderii unei persoane dragi, în timp ce alţii cădeau într-o perioadă lungă de disperare.— Pentru a înţelege ce se întâmplă, au luat 40 de persoane care şi-au pierdut soţii sau soţiile în

ultimii trei ani şi le-au evaluat cu ajutorul unor psihologi clinicieni.

Subiecţii au fost apoi clasificaţi fie ca având succes în gestionarea pierderii, fie ca având parte de un doliu complicat: o singurătate prelungită, dificultăţi în acceptarea a ceea ce s-a întâmplat sau impresia că viaţa nu are sens. După clasificare, ambele grupuri au fost supuse unei sarcini numite „flexibilitate expresivă“. Subiecţilor li s-au prezentat o serie de imagini concepute pentru a provoca o gamă de emoţii pozitive şi negative. Pe măsură ce pe ecranele lor apăreau imagini cu căţeluşi drăgălaşi, cu

Turnul World Trade Center prăbuşindu-se sau cu fecale mânjind o toaletă, participanţilor li s-a cerut să amplifice, să reprime sau să nu facă nimic cu emoţia pe care o evocă imaginea. Cu cât au reuşit să intensifice sau să reducă volumul emoţiei, cu atât flexibilitatea lor expresivă a fost mai mare.

Nu este surprinzător faptul că cei cărora le-a fost foarte greu după doliu au obţinut punctaje mai mici în ceea ce priveşte flexibilitatea expresivă. Cât despre reglarea sau ajustarea emoţiilor, erau blocaţi, incapabili să ajusteze volumul intern. în schimb, cei care reuşiseră

să-şi gestioneze doliul au avut control asupra experienţei. Au putut să-şi amplifice sau să-şi suprime emoţiile, indiferent de ce le era prezentat. Flexibilitatea adaptării permite adaptarea pozitivă pe termen lung la adversităţi.

Cei care obţin rezultate de top tind să aibă o capacitate flexibilă de adaptare. Pot trece de la o strategie la alta, în funcţie de cerinţele situaţiei. Maratoniştii de top posedă această aptitudine, la fel şi indivizii mai rezilienţi, care depăşesc doliul şi traumele. Flexibilitatea adaptării are legătură cu totul,
de la gestionarea traumelor până la

adaptarea studenţilor universitari la viaţa independentă şi la gestionarea dorului de casă.— Sheppes şi Gross au oferit următoarea concluzie: „Adaptarea sănătoasă este rezultatul alegerii flexibile între strategiile de reglare pentru a face faţă diferitelor cerinţe situaţionale.“— Nu înseamnă că distragerea, reprimarea, reevaluarea, detaşarea sau trecerea la o viziune largă sau restrânsă asupra lumii sunt bune sau rele. Toate dau rezultate - si niciuna nu dă.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Cei care obţin rezultate de top tind să aibă o capacitate flexibilă de adaptare. Pot trece de la o strategie la alta, în funcţie de cerinţele situaţiei.

Flexibil şi adaptabil

în 2017, am realizat un studiu informai în care am comparat la ce se gândea un grup de sportivi universitari şi la ce unul de sportivi profesionişti în timp ce resimţeau un disconfort. Pe parcursul unui set de

antrenamente şi de competiţii extenuante, sportivii au completat un chestionar despre gândurile care le veneau în minte. Contrar cercetărilor anterioare, cei mai buni sportivi nu se bazau doar pe asociere, iar cei mai slabi dintre ei nu se bazau doar pe disociere. Toţi se foloseau de ambele strategii, doar că în grade şi în momente diferite.

Cei mai buni sportivi declarau că se concentrau asupra propriului corp în momentele cruciale, fiind atenţi la cum se simte acesta. Alteori, încercau să se „deconecteze“. Aveau chiar un

nume pentru această strategie folosită cu succes: „oprirea creierului“. Unul dintre sportivi şi-a descria astfel experienţa: „Am încercat să-mi opresc creierul, să mă concentrez asupra concurentului din faţa mea, să intru pe pilot automat pentru o perioadă, să las corpul să facă ceea ce ştie să facă; asta până când cursa devenea mai dificilă şi trebuia să mă concentrez din nou. Era ca şi cum aş fi acumulat energia până când aveam nevoie să accesez acea resursă.“

Nu foloseau doar o singură strategie, ci îşi schimbau atentia în funcţie de cerinţele

evenimentului. Se simţeau obosiţi şi aveau o incertitudine crescută în privinţa posibilităţii de a termina? Schimbau strategia şi se concentrau. Cei din jurul lor începeau să facă mişcări tactice? îşi îndreptau atenţia asupra mediului şi a concurenţilor. Pe măsură ce îi chestionam pe sportivi, descopeream că cei mai buni dintre ei îşi canalizau atenţia pentru a face faţă cerinţelor cursei, iar strategiile erau vaste şi complexe. Nu era vorba pur şi simplu doar de asociere şi de disociere, iar cercetările recente susţin observaţiile mele.

De la studiul seminal al lui Pollock şi Morgan din 1975, s-a format o imagine mai clară. La Jocurile Olimpice din 1988, John Silva şi Mark Appelbaum au intervievat 32 dintre cei mai buni maratonisti din Statele Unite şi au constatat că, în timp ce asocierea era strategia dominantă utilizată, se folosea şi disocierea.[3]— Cei mai buni maratonisti au declarat că sunt „în flux“, schimbând între strategii. Silva şi Appelbaum au concluzionat că maratoniştii de elită folosesc ceea ce ei numesc o strategie adaptivă flexibilă. Acum putem

înţelege pe deplin abordarea lui Frank Shorter şi a colegilor săi de a stăpâni disconfortul maratonului.

Maratoniştii de elită obţin această flexibilitate dezvoltându-şi capacitatea de a utiliza strategii în timp ce sunt stresaţi sau obosiţi. Motivul pentru care maratoniştii începători recurg la disociere este acela că ajung rapid copleşiţi când intensitatea experienţei devine prea mare. Nu au capacitatea de a utiliza strategii care necesită un efort cognitiv intens sau care ar putea amplifica experienţa pe termen scurt. Resursele lor sunt direcţionate către supravieţuire.

Atunci când intensitatea emoţională devine prea mare, ne îndreptăm către calea cea mai uşoară: distragerea. Este o soluţie cu cost redus care ne permite să gestionăm ceva pe termen scurt.

Pe de altă parte, în perioadele de durere, oboseală şi suferinţă (adică cu o intensitate emoţională mare), maratoniştii de elită pot totuşi folosi strategii care să necesite îndreptarea atenţiei către experienţă. Se pot concentra asupra unei senzaţii, a unor gânduri sau a unor emoţii fără să fie copleşiţi de acestea. Capacitatea de a se concentra, atunci când mintea le

strigă să îşi îndrepte atenţia în altă parte, le permite să extragă mai multe informaţii şi să reevalueze situaţia. Fără capacitatea de a se concentra, reevaluarea nu poate avea loc. Maratoniştii de elită nu aleg doar să asocieze mai mult decât începătorii. Ei au şi puterea de a face acest lucru. Datorită anilor de antrenament, au învătat să folosească strategii de reglare care necesită mai multe resurse şi efort, chiar şi în cele mai solicitante momente.

Această capacitate nu este rezervată doar celor mai rapizi alergători. Este un model pe care îl

aplicăm cu toţii. După cum orice părinte poate confirma, copiii mici şi preadolescenţii sunt predispuşi la izbucniri emoţionale care abundă în plânsete, crize de furie şi de nervi. Sunt maeştri în generarea de emoţii puternice, dar novici în ceea ce priveşte reglarea lor. Setul lor de aptitudini este puternic înclinat spre generarea emoţională, şi acest lucru este evident. O bună parte din dezvoltarea din primii ani şi până la vârsta şcolară o reprezintă echilibrarea balanţei în favoarea reglării emoţionale.

Atunci când urmărim cum îşi dezvoltă copiii capacitatea de a-şi

regla emoţiile, observăm că mai întâi apar strategiile, încă din stadiile timpurii.— Copiii de numai şase luni încep să arate semne de reglare a atenţiei. îşi depărtează privirea de la obiectele care le cauzează suferinţă. La vârsta de doi ani, distragerea pare a fi strategia de adaptare preferată. Aceştia sunt capabili să-şi îndrepte atenţia către un alt obiect sau către o altă persoană pentru a face faţă disconfortului emoţional. Reevaluarea şi alte strategii cognitive nu sunt dezvoltate decât mult mai târziu. în două studii diferite, cercetătorii au măsurat activitatea electrică a creierului

pentru a descoperi dacă copiii îşi pot reevalua cu succes un stimul emoţional. Atunci când putem reevalua o emoţie negativă şi o putem transforma într-una pozitivă, apare o reducere a potenţialului pozitiv întârziat (PPÎ), un semnal neuronal care reflectă câtă atentie acordăm unei

emoţii. Când au studiat copiii[3] cu vârste cuprinse între cinci şi şapte ani, cercetătorii nu au observat schimbări în semnalul electric, ceea ce indica faptul că aceştia nu

reuşiseră să-si reevalueze teama si neliniştea. Cu toate

acestea, într-un studiu efectuat pe

copii cu vârste cuprinse între opt şi 12 ani, cercetătorii au observat o schimbare în PPÎ, indicând o reevaluare reuşită. Nu este important dacă învaţă să reevalueze la şase sau la opt ani, ci faptul că strategiile cognitive precum reevaluarea necesită timp pentru a se dezvolta; ele sunt aptitudini. în multe privinţe, maratoniştii noştri începători sunt asemenea copiilor mici, uşor de distras, în timp ce maratoniştii de elită au capacitatea deplină de a utiliza strategii mai complexe şi mai solicitante din punct de vedere cognitiv.

La un moment dat, am fost cu

toţii copilul care trece de la nervi la disperare, în timp ce ne luptam să ne reglăm tumultul interior. Călătoria noastră către adevărata duritate este asemănătoare. începem cu o singură soluţie: să ne luptăm, să ignorăm mare parte din ceea ce se întâmplă în interiorul nostru. Poate strategia asta ne ajută să trecem peste dificultăţi minore, dar, în cele din urmă, va da greş. Trebuie să adoptăm o modalitate de a ne parcurge senzaţiile, emoţiile şi gândurile complexe care ni se învârt în minte atunci când ne confruntăm cu o dificultate. în timp, dobândim capacitatea de a acorda atenţie

lumii noastre interioare, de a trece prin experienţă fară să ne panicăm şi, în cele din urmă, de a lua decizii mai bune. Ca adulţi, cu toţii avem putinţa şi înclinaţia de a dezvolta această aptitudine.

Capacitatea de a face faţă dificultăţilor

Imaginează-ţi pentru o clipă că stai cu câţiva prieteni în vârful unei coline acoperite de zăpadă. Unul dintre prietenii tăi decide că ar fi o idee bună să facă un bulgăre de zăpadă şi să îl împingă la vale. După o uşoară împingere, bulgărele de zăpadă începe să acumuleze viteză

şi dimensiune. Pe măsură ce se rostogoleşte în josul pantei, devine din ce în ce mai mare şi mai rapid. Arunci o privire în jos, în partea de jos a dealului şi vezi o familie care stă acolo liniştită, neavând habar de bulgărele de zăpadă gigantic care se îndreaptă spre ei. Ce ai făcut? Până când observi familia, bulgărele de zăpadă a acumulat atât de multă viteză, încât este aproape imposibil să-l opreşti. Nu poţi să-i stai în cale şi nu poţi să-l deviezi. Acum eşti într-o panică totală.

Putem compara procesul de dezvoltare a durităţii psihice cu bulgărele de zăpadă de pe deal.

Emoţiile, gândurile şi senzaţiile noastre funcţionează în acelaşi fel, acumulând viteză pe măsură ce ne deplasăm de la senzaţia iniţială la acţiune. Dacă te-ai regăsit vreodată gândindu-te obsesiv la o ceartă, reluând-o în minte de mai multe ori, eşti familiarizat cu puterea progresivă a sentimentelor, a emoţiilor şi a gândurilor. Conform modelului procesării emoţiilor, acestea capătă putere pe măsură ce trec prin cicluri de atenţie, evaluare şi răspuns. începem cu o senzaţie mică şi simplă, dar, pe măsură ce o învârtim pe toate părţile în mintea noastră, pe măsură ce ne distragem

tot mai mult, pe măsură ce încercăm să reacţionăm la disconfort, puterea ei creşte. Am împins bulgărele de zăpadă pe deal. Acest ciclu se repetă până când emoţia este stinsă, redirecţionată sau preluată.

De fiecare dată când ne confruntăm cu o situatie

care necesită rezilienţă, încercăm să oprim bulgărele de zăpadă care se rostogoleşte de pe munte. Dacă singura noastră speranţă de a opri bulgărele de zăpadă este să-i stăm în cale, să ridicăm mâinile şi să strigăm „Vino la mine!“, şansele de a se termina cu bine sunt minime. Aceasta este duritatea de şcoală

veche. O soluţie simplistă pentru o situaţie dificilă. Adevărata duritate constă în a avea mai multe opţiuni posibile. Multe vor da greş, dar sunt şanse mult mai mari să găsim o modalitate de a opri sau de a micşora daunele unui bulgăre de zăpadă care se rostogoleşte.

Putem interveni devreme, oprind bulgărele înainte să înceapă să se rostogolească sau îi putem încetini elanul, asigurându-ne că este doar împins uşor, în loc să fie împins cu forţă. Seamănă cu tehnica distragerii, o strategie cu costuri reduse care funcţionează bine la început, înainte să câştige prea mult

elan. Dar ce se întâmplă dacă nu poţi prinde bulgărele de zăpadă înainte să capete viteză? Aici intervin strategiile cognitive, precum reevaluarea. In loc să încerci să opreşti bulgărele de zăpadă, încearcă să-l împingi în altă direcţie.[3]

Să fii puternic înseamnă să stai în vârful acelui deal, să înţelegi pericolul şi să găseşti modalităţi de a împiedica bulgărele de zăpadă să prindă viteză şi să lovească familia care stă la baza dealului. Dacă putem elimina puterea bulgărelui de zăpadă încetinindu-i elanul şi dacă avem capacitatea şi flexibilitatea de a folosi una dintre opţiuni în orice

moment al parcursului, şansele noastre de a interveni cu succes sunt mai mari.

Când vine vorba de dezvoltarea durităţii, rolul strategiilor de adaptare este clar. Capacitatea noastră de a fi duri depinde de emoţiile şi de gândurile care ne împing sau care ne atrag către o anumită decizie sau comportament. Strategiile de adaptare acţionează pentru a amplifica sau pentru a diminua efectele acelor gânduri, senzaţii şi emoţii. Putem folosi tehnici simple, precum direcţionarea atenţiei, sau tehnici complexe, care implică cogniţia, precum

reevaluarea. Direcţia în care ne concentrăm atenţia şi cogniţia ne poate împinge către o stare de panică sau ne poate permite să trecem prin ceea ce avem de înfruntat.

Vechea paradigmă a durităţii - ignoră şi reprimă - ne împingea către o selecţie limitată de strategii. Am fost învăţaţi că îndoielile şi temerile sunt un semn de slăbiciune, că nu ar trebui să ascultăm de durerea sau de oboseala care strigă la noi. Conform vechiului model, modalitatea preferată de a trece prin acest amestec haotic de gânduri, emoţii şi senzaţii era să ne croim

drum cu buldozerul până la linia de sosire. în cele din urmă, această abordare ajunge să eşueze.

Din fericire, cercetarea şi practica modernă ne învaţă o altă lecţie: cum să dezvoltăm un arsenal de strategii, astfel încât, atunci când apar dificultăţile, să dispui de instrumentul potrivit pentru acea sarcină. Adaptează-te, în loc să fii rigid şi stoic. Când vine vorba de utilizarea strategiilor de adaptare, ştiinţa evidenţiază două caracteristici-cheie pe care trebuie să le dezvoltăm:

- Flexibilitatea de a utiliza diferite strategii
- Capacitatea de a le utiliza

Când vine vorba de luarea deciziilor dificile, trebuie să exersăm diferite strategii: focalizare şi defocalizare, distragere şi asociere ş.a.m.d. Etichetele şi categoriile contează mai puţin decât capacitatea de a le folosi. Doar prin aplicarea diferitelor strategii într-o varietate de situatii învăţăm ce dă rezultate si ce nu.

Uneori, soluţia ta verificată şi de încredere de a gestiona un gând sau o emoţie pur şi simplu nu funcţionează. După cum mi-a spus

alergătorul de talie mondială Brian Barraza: „încerci diferite strategii, vezi ce funcţionează şi elimini ce nu funcţionează. în timp, înţelegi că unele strategii dau rezultate mai bune în anumite curse sau situaţii. Dar dacă îţi construieşti arsenalul, ai două-trei strategii diferite pentru fiecare moment al unei curse.“ Practica şi experienţa te învaţă ce funcţionează si când.

Cealaltă stare a performanţei de top

„Nici măcar nu a fost greu!“ a exclamat sportivul după ce a obţinut

un nou record personal. In continuare, el a descris în detaliu cât de magică a fost experienţa sa.

„Eram într-o stare de flux. Totul se potrivea. Era ca şi cum m-aş fi privit în timpul acţiunii. [..,] Nu mă gândeam nici măcar la cursă, intrasem într-un ritm şi îmi lăsam corpul să facă toată treaba. Eram pe pilot automat.“

Când suntem pe teren, pe scenă sau în sala de consiliu, de multe ori ne aşteptăm ca lucrurile să fie dificile. O cursă ar trebui să doară. Un discurs ar trebui să ne dea emoţii. Dar din când în când, avem o experienţă suprarealistă în care

totul merge strună, iar dificultatea devine rutină. Renumitul psiholog Mihăly Csikszentmihâlyi a dat acestui moment rar, dar binevenit o denumire: flux. Potrivit lui Csikszentmihâlyi, fluxul este o stare în care „orgoliul dispare. Timpul zboară. Fiecare acţiune, mişcare şi gând îl urmează inevitabil pe cel precedent, ca în jazz. întreaga ta fiinţă este implicată, iar tu îţi foloseşti aptitudinile la maximum.“— Deşi conceptul destul de misterios al fluxului este greu de descris, cine l-a trăit stie exact cum se simte.

Odată trăită, starea de flux devine ca un drog, ceva vânat de sportivi şi nu numai. S-au scris lucrări şi cărţi despre cum să-ţi organizezi mediul şi mentalitatea pentru a-ţi creşte şansele de a intra în această stare înălţătoare. Autorul Steven Kotler a fondat The Flow Genome Project pentru a descoperi secretele fluxului şi să ne ajute pe toţi să avem parte de rezultate mai bune, accesând această stare mai des. în ultimele decenii, psihologia sportului s-a concentrat pe cum să îi ajute pe sportivi să intre într-o stare de flux. Acesta era secretul. încearcă să ajungi acolo mai des şi

vei avea rezultate excelente.

După o experienţă incredibilă, indivizii descriu uneori exact opusul ei, vorbind despre uşurinţa şi magia fluxului: „A fost cel mai greu lucru pe care l-am făcut în viaţa mea. A fost o luptă constantă. într-un fel sau altul, am reuşit să îl duc la bun sfârşit.“ O competiţie în care fiecare pas a necesitat un efort imens, în care îndoielile, durerea şi oboseala au atins cote maxime şi în care nimic nu părea uşor. Cu toate acestea, ei au găsit o cale de a depăşi dificultatea şi au ieşit învingători sau au înregistrat rezultate personale remarcabile.

Când vine vorba de a activa la capacitate maximă, de cele mai multe credem că există doar o singură cale. Până acum, acea cale a fost prin flux. însă potrivit experienţelor unor sportivi de top şi celor mai recente descoperiri din domeniul psihologiei, ştim acum că există mai multe căi spre vârf.

Când au intervievat diferiţi sportivi despre experienţa lor după o mare victorie sau după un record personal, Christian Swann şi colegii săi au identificat două stări distincte care au condus la rezultate de top. Prima dintre ele a fost descrisă ca fiind o experienţă pe care o laşi să

se întâmple, care corespunde conceptului de flux: uşoară şi plăcută. Cealaltă stare a fost mult mai dificilă, descrisă ca fiind dură şi solicitantă. Această stare de performanţă apărea într-un moment important al meciului, când presiunea era mare şi miza era în joc. Sportivii au reuşit să-şi îmbunătăţească execuţia nu intrând pe pilot automat, ci concentrându-şi atenţia şi depunând deliberat efort si obţinând astfel rezultatul dorit.

Sportivii trăiau o stare de „moment crucial“.

Două stări psihice diferite. Una uşoară, una foarte dificilă. Una pe

care au provocat-o, una pe care au trebuit să o forţeze. Ambele duc la rezultate maxime. Când oamenii de stiintă s-au străduit să desluşească aceste două stări care duceau în egală măsură la rezultate impresionante, au apărut câteva diferenţe, în timp ce ambele stări se bucurau de o motivaţie sporită, de o percepţie a controlului, de absorbţie şi de încredere, ele erau diferite în ceea ce priveşte trei componente-cheie: atenţia, stimularea şi efortul.

Stările de flux presupun atenţie fără efort, o stimulare optimă şi o

experienţă automată/fără efort, în timp ce starea momentului crucial implică o concentrare completă şi deliberată, o conştientizare şi o stimulare intensificată si un efort intens.

Deşi Csikszentmihalyi a subliniat rolul concentrării depline în definiţia sa iniţială a fluxului, nu ne concentrăm conştient. Un jucător de baschet s-a descris ca fiind „foarte concentrat fără să se fi concentrat. […] Eşti conştient de situaţie fără să trebuiască să te concentrezi la ea, fără să-ţi spui să te concentrezi la ea.“ Intr-o analiză, cercetătorii au mers până într-acolo, încât au

afirmat că o „concentrare prelungită fără efort este caracteristica principală a fluxului“—. Atenţia nu este doar un descriptor, ci şi o modalitate de a facilita sau de a menţine experienţa, într-un alt studiu, Swann şi colegii săi au descoperit că sportivii de top raportează că folosesc distrageri, ca de exemplu, visează cu ochii deschişi sau îşi lasă mintea să rătăcească la peisajul din jur, ca tactică pentru a rămâne în starea de flux, — Similar, jucătorii de golf care au raportat că se simt în formă îşi direcţionau

/m)'2

intenţionat atenţia departe de joc, vorbind cu cărăuşul pentru a nu-şi sta singuri în cale.

Pe de altă parte, pentru a trăi acel moment crucial, sportivii raportează că îşi restrâng perspectiva, în loc să şi-o extindă sau că recurg la distrageri. îşi schimbă obiectivele de la cele deschise (de exemplu, „Vreau să câştig“) la cele fixe şi precise (de exemplu, „Trebuie să înscriu cinci puncte în următorul minut“), îşi accentuează concentrarea atenţiei pentru a-şi amplifica stimularea, concentrându-se pe senzaţia de nervozitate pentru a evita să fie

mulţumiţi de ei înşişi sau acordând atenţie durerii pentru a putea face o evaluare rapidă a energiei rămase în rezervor şi a utilizării ei. O atenţie restrânsă, concentrată. O direcţionare deliberată a atenţiei pentru a trece prin momente dificile. Dar asta nu era tot. Sportivii care aveau parte de o stare anume în acele momente cruciale au raportat încă o diferenţă: aveau de luat o decizie.

„Am simţit cu siguranţă o schimbare de viteză şi am zis: bine, OK, lucrurile sunt destul de serioase. [...] Am avut senzaţia că trebuie să acţionez“, le-a raportat un

explorator polar lui Swann şi colegilor săi în timpul studiului. Stările din aceste momente cruciale nu apar pur şi simplu. Sportivii nu au parte de ele întâmplător, în ceea ce le priveşte, există o decizie conştientă de a creste efortul si intensitatea. Trebuie schimbat macazul.[3] Modalităţile de a face[3] acest lucru au variat, dar, când s-au aflat în cea mai dificilă parte a cursei, sportivii descoperit cum *să aleagă* să-şi mărească efortul. Momentul crucial implica alegerea; fluxul implica experienţa.

Două stări diferite. Ambele conduc la rezultate excelente. Una

necesită tenacitate, cealaltă graţie. Una este acceptare, cealaltă este o decizie conştientă. în multe privinţe, paradigma momentului crucial versus cea a fluxului reflectă duritate. Avem tendinţa să o considerăm o metodă unică: să ne forţăm, să persistăm. Dar, aşa cum am conştientizat, aceasta este o constrângere falsă. Să fii dur înseamnă să poţi să alegi strategia potrivită, ţinând cont de capacităţile tale şi de situaţia în care te afli. Cum reconciliem forţarea cu echilibrul şi cu flexibilitatea de a reprima, de a ignora, de a accepta sau de a ne redirecţiona, după cum este

necesar?

în cartea sa *Transcend: The New Science of Self- Actualization*, discutând despre dezvoltarea rezistenţei la adversitate, psihologul Scott Barry Kaufman afirmă că secretul este „să te menţii în echilibru ca atitudine implicită, dar să-ţi păstrezi capacitatea de apărare, de luptă şi de a-ţi susţine ferm poziţia“— Echilibrul înseamnă să-ţi creezi spaţiul necesar pentru a putea reacţiona conştient. Şi, uneori, asta înseamnă să alegi să schimbi macazul.

Al patrulea pilon al unui caracter dur

DEPĂȘEȘTE DISCONFORTUL

CAPITOLUL 10

Clădeşte fundaţia pentru lupta cu lucrurile dificile

„Nu vorbiţi cu ei. Sunt rivalii voştri, duşmanii voştri“, le-a impus antrenoarea cu severitate în drumul spre stadion, Pentru Julie, boboacă la facultate şi participând la prima ei competiţie, aceasta a fost o afirmaţie care a derutat-o.— La urma urmelor, cu doar câteva luni

înainte, la liceu, îi considerase prieteni pe mulţi dintre membrii echipei adverse. Fusese în competiţie cu unii dintre ei în gimnaziu şi călătoriseră împreună cu autobuzul, luaseră masa şi discutaseră înainte de meciuri. Câţiva dintre ei deveniseră chiar partenerii ei de antrenament şi formaseră un mic grup de pregătire în timpul pauzelor, când antrenamentele la liceu nu erau permise. Acum, dintr-odată, erau duşmani? Veteranii din echipă păreau să respecte această indicaţie, evitând să interactioneze în ziua competiţiei cu altcineva în

afară de coechipierii lor. Julie se simţea groaznic, dar s-a supus.

Pe măsură ce sezonul avansa, Julie a observat mai multe ciudăţenii la antrenoarea ei. Pe unii dintre sportivi îi lăuda făţiş, în timp ce pe alţii îi ignora complet. La un moment dat, Julie s-a trezit într-o situaţie dificilă, disperată să primească feedback pozitiv şi dispusă să facă aproape orice i-ar spune antrenoarea pentru a-l obţine. Aceasta din urmă părea chiar să îi întoarcă pe membrii echipei unul împotriva celuilalt. în primul rând, pe uşa antrenoarei era afişată o listă cu toţi membrii echipei, de la cel

mai bun la cel mai puţin bun, nu pe baza unor criterii obiective, ci în funcţie de cine erau preferaţii acesteia în acel moment.

în al doilea rând, antrenoarea făcea comentarii jignitoare şi le invada intimitatea. Făcea remarci sarcastice despre greutatea Juliei şi o întreba despre viaţa ei personală. „Sexul te îngraşă“, i-a zis la un moment dat, o remarcă ciudată pentru cineva de douăzeci şi ceva de ani din partea cuiva de cincizeci şi ceva de ani, Privind în urmă, Julie aproape râde în timp ce descrie totul. „E atât de ciudat şi de absurd, încât e aproape comic.“

Dar, la momentul respectiv, părea normal. Antrenoarea era o figură de autoritate care câştigase campionate. Toţi o ascultau. Toţi credeau că aceasta este calea de a-şi atinge obiectivul - că toţi cei din afară erau împotriva lor, că singurii oameni în care puteau avea încredere erau cei din cercul lor intim. Sau, aşa cum le spusese odată antrenoarea lor: „Suntem noi împotriva lumii.“ Reflectând la experienţa sa sportivă din facultate, Julie se opreşte pentru un moment înainte de a spune: „Aproape că ai fi zis că faceam parte dintr-un cult.“

Destul de ciudat, dar între un cult

şi o echipă sportivă există asemănări izbitoare. în ambele cazuri, se cere un angajament aproape total faţă de o misiune comună. Se sacrifică dorinţele sau nevoile individuale în favoarea celor ale grupului şi, adesea, se dezvoltă dinamici interne versus externe, din cauza convingerii că echipa ta este mai bună decât cea rivală - că felul în care te antrenezi, te pregăteşti şi te prezinţi este superior.

O diferenţă esenţială constă în asumarea

respectivului[3] angajament.[3] într-un mediu asemănător unui cult, predomină frica şi controlul. Şi poate

fi pur şi simplu abuziv. Conform cercetărilor, există patru elemente-cheie de care se folosesc liderii autoritari
pentru a crea indivizi dependenţi de ei:-

- Utilizare controlată a recompenselor
- Atenţie negativă condiţionată
- Intimidare si izolare
- Control personal excesiv

Când vine vorba despre performanţa la nivel înalt, suntem obişnuiţi să justificăm comportamentele care ar fi nepotrivite în viaţa de zi cu zi drept

necesare pentru a-i întări pe indivizi. După cum am subliniat, acest punct de vedere prevalează adesea în sport, dar apare şi în lumea afacerilor. Ridicăm în slăvi geniul lui Steve Jobs şi ignorăm stilul său de leadership dur, care se manifesta prin izbucniri teribile, concedieri impulsive şi tratament necinstit faţă de partenerii de afaceri, prieteni şi chiar membri ai familiei. După cum afirma succint primul paragraf al unui articol din *Forbes*: „Steve Jobs a fost un nesimţit de clasă mondială.“- Dar a funcţionat, nu-i aşa? Apple s-a transformat într-o companie care a schimbat lumea datorită conducerii

lui.

Purtăm cu noi ideea că uneori oamenii trebuie împinşi până la limite. Că uneori singurul mod de a-i impulsiona este să ţipăm la ei, să îi pedepsim sau să-i umilim. In acest fel, individul poate suferi pe termen scurt, dar pe termen lung ne va mulţumi. Uneori, puţină disciplină şi niscaiva pretenţii sunt numai bune ca să-şi atingă potenţialul, nu? Ocazional, trebuie să-i forţăm pe oameni să facă lucruri cu adevărat dificile, deoarece, în definitiv, suntem esenţialmente leneşi, corect?

Asta este ideea multora dintre

noi: că ceva sau cineva din exterior trebuie să ne ţină în frâu lenea. Iată şi motivul invocat pentru reducerea indemnizaţiei de şomaj în timpul pandemiei de coronavirus. „Nu ar fi corect să folosim banii contribuabililor pentru a plăti mai multe persoane să stea acasă“, a declarat secretarul Trezoreriei SUA, Steve Mnuchin. Sugerează că, fără stimulente pentru a munci, majoritatea dintre noi ar
sta degeaba.- Este o idee comună, adânc înrădăcinată în etica noastră protestantă privitoare la muncă. Dar este greşită.

într-o metaanaliză care acoperă

peste 120 de ani de studiu, există mai puţin de 2% suprapunere între salariu şi satisfacţia în muncă.- Iar un studiu Gallup efectuat asupra a peste 1,4 milioane de angajaţi nu a găsit nicio legătură între implicarea angajaţilor şi
nivelul de remunerare.- O analiză recentă a descoperit că persoanele ghidate de motivaţia lor interioară sunt de trei ori mai implicate decât cele motivate de factori exteriori. Avem această idee că oamenii trebuie împinşi de la spate sau că trebuie să li se dea o recompensă, altfel ar sta cu toţii acasă uitându-se la

Netflix.- Este greşit. Motivaţia interioară contează mai mult decât cea exterioară.

Capacitatea de a persevera, de a rămâne motivaţi şi implicaţi are o directă legătură cu duritatea. Cum continuăm să mergem înainte, în ciuda stresului sau oboselii crescute? Vreme îndelungată, răspunsul s-a axat pe control şi pe a fi motivaţi de ceva exterior. în capitolul 5, am discutat despre cum perseverenţa depinde de percepţia controlului, dar asta spune doar o parte din poveste. Motivaţia noastră spune restul.

Atunci când cercetătorii au

analizat capacitatea de a persevera în diferite domenii, de la ciclism la matematică, la solicitarea de donaţii - un factor a apărut mereu. Cei care au perseverat aveau obiective diferite. Nu erau motivaţi de frică, de sentimentul de vinovăţie sau de presiune. Nu continuau să muncească doar pentru bani. Urmăreau un scop, pentru că se potrivea cu cine erau şi le aducea bucurie şi mulţumire. Alegeau să muncească, nu erau forţaţi. Şi aveau mai mult succes.

Într-o serie de studii desfăşurate în domeniul sportului şi al pieţei muncii, s-a constatat că motivaţia

internă conduce la un efort mai mare, la un angajament mai ridicat şi la rezultate mai bune. într- un studiu realizat pe mai mult de 100 de sportivi britanici, cercetătorii au descoperit că motivaţia interioară nu doar că duce la o mai mare perseverenţă într-o probă cu exerciţii solicitante, ci ajută şi în alte aspecte ale rezidenţei, cum ar fi perceperea unei situaţii dificile ca pe o încercare, nu ca pe o ameninţare, şi utilizarea de strategii de adaptare pozitive în locul unei strategii de disociere sau de
detaşare- Sportivii motivaţi din interior manifestau emoţii pozitive

mai intense şi erau mai dispuşi să repete sarcina după finalizarea ei.

Pe de altă parte, motivaţia bazată pe control este fragilă. Deşi iniţial poate părea puternică, se disipează rapid. Pe culmile disperării, când trebuie să alegem între a continua sau a renunţa, frica drept factor motivator dă greş. In studiul menţionat anterior, persoanele motivate de presiunea exterioară erau mai susceptibile să se demobilizeze, să renunţe şi să perceapă efortul ca pe o ameninţare.

Nu doar că persoanele motivate din interior perseverau mai bine, ci aveau şi o altă armă secretă. O luau

mai uşor de la capăt. Atunci când ne străduim să obţinem succesul, ne concentrăm adesea toată energia pe partea de perseverenţă din ecuaţie. Dar perseverenţa nu este întotdeauna dorită sau justificată. Gândeşte-te la alpinistul care se apropie de vârful muntelui, dar oboseala îi copleşeşte corpul, iar mintea îşi pierde claritatea din cauza privării de oxigen. Are suficientă energie pentru a ajunge în vârf, dar, pentru a supravieţui, trebuie să poată coborî în siguranţă de pe munte. Intr-o analiză a peste 100 de ani de decese pe Everest, dintre toţi alpiniştii care au ajuns în aşa-

numita zonă a morţii de la peste 8 000 de metri altitudine, doar 10% au murit în timp ce urcau pe munte, în timp ce 73% au pierit pe drumul de întoarcere.- Care este decizia dificilă în acest caz? Să continui să mergi, epuizându-ţi energia înainte de cea mai periculoasă parte a călătoriei? Sau să renunţi la obiectiv şi să găseşti unul nou: să cobori de pe munte?

Capacitatea de a te reimplica, de a-ţi schimba obiectivul este o aptitudine vitală pe care o deţin oamenii duri. După ce depui atât de mult efort pentru un singur scop, poate fi aproape imposibil te

eliberezi de el. Nimeni nu vrea să eşueze, să se apropie atât de mult şi apoi să se retragă. Dar oamenii duri au capacitatea de a evalua şi de a-şi cântări impulsurile contrastante, dorinţa de a continua până la atingerea obiectivului si realitatea cerinţelor cu care se confruntă, precum şi riscurile asociate acestora. Totul astfel încât să poată face cea mai bună alegere posibilă. In loc să meargă înainte, în ciuda a orice, dacă decizia corectă este să renunţe, ei sunt în stare să-şi reevalueze obiectivul sau să găsească unul nou şi să se implice din nou în activitate. Obiectivul

alpinistului se schimbă de la ajungerea în vârf la a se întoarce în siguranţă la cei dragi. Oamenii duri nu trăiesc într-o lume alb-negru a succesului sau eşecului. Ei sunt capabili să se adapteze şi să-şi dirijeze capacitatea de a persevera către un nou obiectiv valoros.

Nu este surprinzător faptul că cercetătorii au descoperit că puterea de a te reimplica nu depinde de o motivaţie bazată pe control, ci de o motivaţie
interioară.- Psihologii au constatat că, atunci când motivaţia provine din interior, indivizii sunt mai susceptibili să-şi ajusteze acţiunile în funcţie de -

feedbackul care le indică dacă un obiectiv mai este sau nu tangibil. Sunt mai dispuşi să asculte vocea care le spune să se reimplice în urmărirea unui alt scop. Uneori, acest lucru înseamnă abandonarea obiectivului iniţial şi alegerea unei noi direcţii. Alteori, înseamnă să treci de la obiectivul A la obiectivul B.

Dacă obiectivul tău devine dificil de atins, reimplicarea înseamnă să te orientezi către ceva care se află încă în raza ta de acţiune. Dacă ai dificultăţi în

a-ţi scrie romanul, reimplicarea presupune să treci de la a încerca să

scrii un capitol la a-ţi evidenţia gândurile. Reimplicarea îţi permite să-ţi ajustezi uşor ţinta, astfel încât, în loc să frânezi brusc, să găseşti ceva ce poţi gestiona la momentul respectiv. Reprezintă trecerea de la a ajunge în vârf la a coborî în siguranţă. Motivaţia interioară aduce claritate, permiţându-ţi să-ţi asculţi corpul pentru a lua decizia corectă în momentele dificile. Indiferent dacă obiectivul tău este să-ti îmbunătăţeşti perseverenta sau să dezvolţi capacitatea de a te reimplica atunci când un obiectiv pare ratat, motivaţia interioară pare a fi ingredientul special. Psihologii o

numesc motivaţie autonomă.

Satisfacerea nevoilor de bază

In anii ’70, Edward Deci şi colegii săi au dat unui grup de 24 de studenţi universitari piese de Tetris tridimensionale ce păreau confecţionate din lemn şi le-au spus să construiască o formă folosind blocurile
respective.— Timp de trei zile, studenţii care s-au întors în laborator au găsit o nouă formă şi s-au pus pe treabă folosind blocurile din faţa lor. Pentru jumătate dintre participanţi, ziua a doua a adus o

surpriză plăcută. La fiecare puzzle rezolvat în timpul alocat, primeau o recompensă financiară. Motivaţi de ceva mai mult decât simpla trecere a timpului într-un mod distractiv, participanţii şi-au dezvoltat etica de muncă, petrecând mai mult timp pentru a rezolva puzzle-ul.

Dar când participanţii s-au întors în ziua a treia, recompensa financiară dispăruse. S-a revenit la a face formele doar de dragul de a le face. Nu este surprinzător că, odată ce stimulentul exterior a dispărut, motivaţia lor a scăzut. Participanţii petreceau mai puţin timp încercând să creeze forme noi şi erau mai

predispuşi să renunţe să se joace cu blocurile şi pur şi simplu să stea degeaba. Acesta este fenomenul pe care îl cunoaştem acum ca motivaţie extrinsecă versus motivaţie intrinsecă. Alti oameni de stiintă au repetat la scurt timp experimentul cu diferite sarcini şi cu subiecţi de vârste diferite. Ulterior, cercetătorii au replicat experimentul pe copii care desenau şi pe sportivi care practicau diverse sporturi. Atunci când s- a introdus o recompensă sau o pedeapsă externă, obiceiurile motivaţionale ale oamenilor s-au schimbat şi ele.

Edward Deci, împreună cu un alt

psiholog, Richard Ryan, a avut o idee radicală. Descoperirile celor doi privind factorii care îi motivează pe oameni nu se aplică doar la făcutul temelor sau la rezolvarea unei probleme, ci şi la ceva mult mai important: la starea lor de bine. Cei doi şi-au extins cercetarea asupra motivaţiei intrinseci, declarând că avem cu toţii trei nevoi psihologice înnăscute şi de bază. Dacă satisfacem aceste nevoi, starea noastră de bine se va îmbunătăţi, iar noi vom fi motivati să evoluăm si să ne

dezvoltăm. Astfel s-a născut teoria autodeterminării (TAD). Aceasta

include nevoia de autonomie, de competenţă şi de relaţionare, Sau, altfel spus, să te simţi în control, să poţi progresa şi să ai un sentiment de apartenenţă.

De la introducerea TAD, aceasta a fost investigată şi aplicată în toate domeniile, de la parenting la învăţare şi dependenţa de substanţe interzise. Susţinând ipoteza originală a lui Deci şi Ryan, satisfacerea nevoilor este legată de o stare mai bună de sănătate, de starea de bine şi rezultate mai bune într-o varietate de domenii.— Autonomia, competenţa şi relaţionarea servesc drept nevoi

psihologice de bază. Satisfacerea nevoilor noastre de bază ajută nu numai la propria stare de bine, ci şi la capacitatea de a persevera.

Pentru teza sa de doctorat, John Mahoney a
combinat starea de bine şi TAD cu talentul sportiv.— Nu numai că existau dovezi care făceau legătura între satisfacerea celor trei nevoi psihologice de bază şi creşterea perseverenţei, ci şi o varietate de studii care le-au corelat şi cu voinţa de a depune efort, cu îmbunătăţirea concentrării, cu căutarea provocărilor şi cu o mai bună gestionare a stresului. Atunci când

ne bucurăm de autonomie si de susţinere, avem o stimă de sine mai mare şi o inteligenţă emoţională mai dezvoltată. Satisfacerea nevoilor noastre de bază pare să ajute în fiecare aspect care stă la baza durităţii.

Intr-o serie de studii, Mahoney şi colegii săi au analizat alergători de cross şi canotori, două sporturi individuale în care suferinţa şi depăşirea durerii şi a oboselii sunt la ordinea zilei. La peste 200 de alergători, satisfacerea celor trei nevoi de bază a fost legată de rezistenţă şi de îmbunătăţirea timpilor de alergare. Când a analizat

mai în detaliu datele, Mahoney a descoperit că mediul social, influenţat în principal de antrenor, juca un rol important în ceea ce priveşte capacitatea sportivilor de a-şi satisface aceste nevoi. Dacă atmosfera era una de susţinere şi favoriza autonomia şi sentimentul de apartenenţă, atunci sportivii erau mai rezistenţi şi înregistrau rezultate mai bune. După cum a conchis Mahoney, duritatea individuală a rezultat din „comportamentele antrenorului care promovau satisfacerea nevoilor psihologice“.

Atunci când ne satisfacem nevoile, ne permitem să ne atingem

potenţialul. Motivaţia noastră vine din interior, astfel încât frica şi presiunea nu ne mai consumă. Simţim că suntem acceptaţi, astfel încât, chiar dacă eşuăm, ştim că vom fi în continuare iubiţi şi susţinuţi. Ne simţim puternici, ca şi cum am avea control asupra situaţiei şi ne putem aduce contribuţia. Satisfacerea nevoilor de bază este combustibilul care ne permite să ne folosim de toate instrumentele pe care le-am dezvoltat pentru a fi duri. Dacă nu ne satisfacem nevoile de bază, nu contează cât de mare este arsenalul nostru pentru a face faţă adversităţii.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

> Atunci când ne satisfacem nevoile, ne permitem să ne atingem potenţialul. Satisfacerea nevoilor de bază este combustibilul care ne permite să ne folosim de toate instrumentele pe care le-am dezvoltat pentru a fi duri.

Dacă te gândeşti, „Hmmm, asta contrazice ce afirmă Bear Bryant, Bobby Knight şi profesorul meu de educaţie fizică din gimnaziu despre crearea unor echipe puternice“, ai

dreptate. Vrei să fii un dictator exigent? îi răpeşti autonomia sportivului, îi furi dreptul de a lua o decizie. Să te foloseşti de frică şi de pedeapsă şi să forţezi limitele oamenilor nu creează motivaţie intrinsecă, ci tocmai opusul. Vrei să ţipi, să strigi şi să invadezi spaţiul personal al cuiva pentru a-l face să meargă înainte? Rezultatul este acelaşi: motivaţia prin frică sau prin presiune, care pare că dă rezultate pe termen scurt, în cele din urmă eşuează atunci când ţi-e lumea mai dragă. Vrei să te foloseşti de control şi de putere pentru a impune ascultare? Aceasta dispare exact în

momentele importante. Vrei să creezi legături prin suferinţă comună, fară un sprijin real? Metoda veche de a deveni dur contravine aproape tuturor nevoilor noastre de bază. Este posibil ca antrenorul de fotbal de la gimnaziu să fi greşit într-atât de mult?

Psihologa organizaţională Erica Carleton s-a alăturat psihologului sportiv Mark Beauchamp pentru a înţelege impactul stilului unui antrenor asupra jucătorilor pe care îi coordonează. Au selectat 57 de antrenori de baschet din NBA care au fost în ligă între 2000 şi 2006 pentru a evalua nu numai impactul

imediat al unui antrenor asupra unei echipe, ci şi impactul pe termen lung. Au analizat articole şi interviuri, căutând poveşti şi relatări despre stilul de leadership al antrenorului. Au căutat indicii despre fiecare antrenor, despre cum îşi conducea echipa şi despre metodele pe care le utiliza înainte de a crea rapoarte lungi de cercetare asupra stilului fiecăruia.

După ce le-au finalizat, le-au înmânat psihologilor instruiţi să evalueze stilul de leadership al fiecărui antrenor. Au căutat în special să vadă semne de leadership abuziv, în care un antrenor

ridiculizează sau învinuieşte jucătorii în încercarea de a-i motiva sau de a-i instrui. Gândeşte-te puţin la un antrenor care le spune jucătorilor că nu sunt destul de competenţi sau de puternici pentru a performa. Cu alte cuvinte, aplică fix comportamentele şi metodele pe care de multe ori le atribuim dezvoltării durităţii în stilul vechi.[3]

Evaluând performanţa a peste 700 de jucători, cei care au activat sub conducerea unui antrenor care a folosit un stil de conducere abuziv au înregistrat o scădere clară a performanţei, măsurată prin punctajul de eficienţă al jucătorului.

Dar efectele nu s-au limitat la sezonul în care au jucat sub conducerea unui antrenor care s-a bazat constant pe astfel de tactici. Impactul s-a extins la întreaga carieră a jucătorului. Potrivit modelului lor, atunci când un jucător a fost format printr-un stil de leadership extrem de abuziv, i- a fost deviată traiectoria întregii cariere. Şi nu doar că acest lucru a dus la scăderea rezultatelor sale, stilul antrenorului s-a transmis şi la jucător. Jucătorii care au avut parte de un stil de conducere abuziv au avut mai multe faulturi tehnice şi o agresivitate crescută pe tot

parcursul carierei lor. Ţine cont că aceştia erau jucători din NBA, plătiţi cu milioane de dolari pentru a câştiga meciuri. Cercetătorii şi-au exprimat opinia despre astfel de stiluri de antrenament în titlul lucrării lor, „Marcat pentru tot restul carierei? Efectele pe termen lung ale conducerii abuzive asupra impulsului agresiv
şi rezultatelor la sportivii profesionişti“—’.—

Liderul - fie că este vorba despre un director executiv, despre un manager sau despre un antrenor - este cel care dictează câtă autonomie au indivizii. El este cel

care stabileşte scenariul pentru apartenenţă şi progres. Creează un mediu de tip sectant, în care indivizii au puţine opinii şi în care li se cere să-l urmeze? Li se permite să-şi asume riscuri şi să-şi exploreze potenţialul fară consecinţe adverse extreme? Oamenilor le este permis să dezvolte relaţii sociale pozitive? Sunt convinşi să-şi vadă coechipierii ca pe nişte ameninţări? Liderul stabileşte tonul, creând un mediu care susţine sau care împiedică satisfacerea nevoilor de bază ale sportivilor. Atunci când cei de la conducere aleg să domine prin control şi putere, motivarea

subordonaţilor se schimbă în presiune şi
frică.— Observăm nu numai o creştere a agresiunii, ci şi a epuizării profesionale şi o înrăutăţire a rezultatelor şi a stării de bine. Conducerea şi antrenamentul bazate pe control afectează nu doar rezultatele, ci şi persoana în cauză.

Pe de altă parte, stilul de conducere care ajută la satisfacerea nevoilor formează oameni mai puternici, mai sănătoşi şi mai fericiţi. După cum a relatat psihologa sportivă Laura Healy: „Când percep că antrenorii lor sunt susţinători ai autonomiei, sportivii raportează o

satisfacţie mai mare a nevoilor lor psihologice de bază şi, în consecinţă, se străduiesc să- şi atingă obiectivele cu motive mai autonome.“—

Contrar aşteptărilor noastre tradiţionale, dezvoltarea durităţii nu implică tabere de antrenament infernale sau exerciţii ca pedeapsă. Nu implică şefi cruzi şi exigenţi care nu apreciază individul. Nu implică părinţi care folosesc comunicarea unidirecţională strictă, fară feedback de la copil cu privire la nevoile sale. Aşa cum a subliniat prietenul meu Brad când mi-a explicat ce a învăţat în primii ani ca părinte: „In orice

moment, copilul tău poate trece de la a fi bine la a face o criză. După o zi lungă, este uşor să vrei să strigi la el şi să-i spui să se maturizeze. Dar, mai ales în cazul copiilor mici, trebuie să-ţi dai seama că emoţiile pe care le simt sunt reale, chiar dacă par neînsemnate. Necesită toată răbdarea din lume şi încerc să mă întreb cum pot să-i înţeleg la nivelul lor, să le explic şi să folosesc momentul respectiv ca pe o oportunitate de învăţare. Să strigi la ei, să exerciţi un control excesiv, toate astea îi învaţă doar să se teamă de tine. De ce aş vrea să îi învăţ să asculte doar pentru că le

este teamă de mine?“ Frica este uşor de indus, încrederea se câştigă mult mai greu. în loc să se bazeze pe frică şi pe control, adevărata duritate are de-a face cu învăţarea autonomă, cu încrederea în propriile capacităţi, cu dorinţa de a face faţă încercărilor, dar şi cu posibilitatea de a eşua şi, mai presus de toate, cu senzaţia de grijă şi de apartenenţă la o echipă sau la o organizaţie.

Cu alte cuvinte, duritatea provine din aceleaşi elemente de bază care contribuie la crearea oamenilor sănătoşi şi fericiţi. Contrar zecilor de ani de ideologie înrădăcinată, duritatea nu se dezvoltă prin control

sau pedeapsă, ci prin îngrijire şi sprijin. Dacă luăm teoria autodeterminării dezvoltată de Deci şi Ryan şi o adaptăm la o perspectivă a performanţei, ne rămân trei nevoi-cheie pe care liderii trebuie să le satisfacă:

1. Să sprijine, nu să constrângă: să-ţi ofere informaţii, să-ţi permită să ai o voce şi posibilitatea de a alege.
2. Să-ţi permită să progresezi şi să te dezvolţi.
3. Să te facă să simţi că aparţii unei echipe şi că aveţi un scop comun.

Poate fi atât de simplu? Funcţionează într-adevăr la cele mai înalte niveluri?

Sprijin, nu constrângere

„Trebuie să-mi antrenez echipa, nu am reuşit să ajung la ei de câteva luni. S-au săturat de vocea mea. Şi eu m-am săturat de vocea mea. Ultimii ani au fost foarte
grei.“— Pare un antrenor ajuns la capătul răbdării, frustrat de incapacitatea sa de a se apropia de propria echipă, după ce ne putem imagina că au fost câteva sezoane dezamăgitoare. Cu toţii am avut

parte de momente în care nu am putut stabili o apropiere sau nu ne-am putut face înţeleşi de cei pe care îi îndrumăm. Folosim toate trucurile, încercăm să-i învăţăm apelând toate metodele pe care le ştim, dar rămânem deznădăjduiţi. Ne ignoră şi fac tot ceea ce fac ca „să se termine odată“.

De aceea, atunci când auzi că Steve Kerr, antrenorul echipei Golden State Warriors, transmite acest mesaj reporterilor, eşti surprins. Warriors nu se aflau în coada clasamentului NBA, erau în vârf. în februarie 2018, când Kerr a rostit aceste cuvinte, Warriors erau

campionii *en titre* şi se aflau în toiul uneia dintre cele mai dominante serii de victorii a unei echipe din istoria NBA, cu trei titluri şi două finale pierdute în cinci ani. La acel moment, echipa lui Kerr din 2018 avea un bilanţ de 44 de victorii şi doar 13 înfrângeri şi se îndrepta către a treia victorie în finale.

Kerr nu vorbea din frustrare. El explica de ce, înainte de victoria cu numărul 44 din sezon, a cedat responsabilitatea de antrenorat jucătorilor săi.

Pentru şedinţa de pregătire din dimineaţa care a precedat meciul din acea seară, Kerr a renunţat la

atribuţiile sale în favoarea veteranului Andre Iguodala. Când a venit momentul meciului, în timp ce jucătorii se adunau într-o pauză, nu Kerr desena schemele de joc, ci Iguodala, Draymond Green şi restul echipei. Ei au preluat controlul. După un prim sfert lent, Warriors şi-au găsit ritmul de antrenorat şi au învins Phoenix Suns cu scorul de 129-83. Gestul nu a fost o ghiduşie a unui antrenor inovator. Aşa cum a explicat presei, Kerr simţea că echipa sa îşi pierde concentrarea. A vrut să le transmită un mesaj, aşa cum a declarat după meci: „Echipa este a jucătorilor. Este echipa lor şi

ei trebuie să o preia. [.,.] Ei îşi stabilesc propriul destin şi nu simt că ne-am concentrat bine deloc în ultima lună, aşa că asta mi s-a părut a fi cea mai potrivită decizie.“—

Intr-un mediu care susţine autonomia, liderul

> [7]

acţionează ca un ghid, avansând alături de oameni. Liderul îi îndeamnă, îi împinge într-o anumită direcţie, dar înţelege că este acolo pentru a-i ajuta pe ceilalţi să-şi atingă potenţialul. în timp ce poate oferi sfaturi şi ghidaj, în cele din urmă este responsabilitatea individului să-si asume acţiunile.

> >

în mediile care te susţin, alegerea şi asumarea ocupă un loc central. Atunci când a predat controlul antrenoratului, Kerr a făcut exact asta: le-a arătat membrilor echipei că erau importanţi şi că avea încredere în ei. Cercetările arată că atunci când liderii adoptă un astfel de model, subordonaţii lor reuşesc să se adapteze mai bine, sunt mai încrezători în ei înşişi şi sunt mai maleabili la antrenament.—

Pe de altă parte, există lideri care împiedică autonomia. Aceştia se bucură de control şi de putere, dictând şi direcţionând, cu prea puţină implicare din partea

jucătorilor. Se bazează pe recompense, pe frică, pe pedepse şi manipulare pentru a menţine senzaţia de control. Când cercetătorii de la Eastern Washington University au comparat antrenorii care adoptă stiluri de deservire (de susţinere) sau de putere (de constrângere) în 64 de echipe de atletism din NCAA, sportivii sub conducerea antrenorului de deservire au obţinut punctaje mai mari la măsurătorile de rezistenţă mintală şi au alergat mai rapid pe pistă.— în mediul de lucru, povestea este asemănătoare. într-un studiu recent cu peste 1 000 de

angajaţi de birou, cel mai puternic factor predictiv al felului în care se descurcau cu solicitările muncii era dacă se simţeau

respectaţi şi apreciaţi de către managerii lor.— Simplul fapt că şefii lor le arătau că le pasă sincer de ei a dus la creşteri ale implicării în muncă, ale loialităţii şi rezilienţei. Să dai dovadă de decenţă şi de empatie îmbunătăţeşte rezultatele si viata.

Atunci când eşti la conducere, trebuie să îţi pui o întrebare simplă: ce tip de motivaţie insufli? Este o motivaţie bazată pe pedeapsă ori

recompense sau este o motivaţie care urmăreşte cunoaşterea? Dictezi şi controlezi, transmiţând mesajul că ar trebui să fie motivaţi doar atunci când îi urmăreşte şeful şi le spune să facă ceva sau oferi mingea jucătorului, dându-i îndrumări şi spunându-i să facă ce are de făcut? Antrenorii şi şefii care sprijină autonomia depun eforturi pentru a promova dreptul la alegere, pentru a le a oferi sportivilor şi membrilor echipei lor un cuvânt de spus şi pentru a permite un anumit grad de control asupra propriului parcurs.

Pot face progrese?

Sporturile cu obiective clare sunt

simple. Ori alergi mai repede, arunci mai departe, ridici mai mult sau sari mai sus, ori nu. înotul, ridicarea de greutăţi, atletismul, ciclismul şi sporturile similare sunt definite de centimetri, kilograme şi secunde. Nu există un arbitru care să-ţi definească performanţa; este clar dacă te îmbunătăţeşti sau nu. Când merge bine, este magic. Sportivii intră într-un ritm anume, îşi văd rezultatele îmbunătăţindu-se de la o săptămână la alta şi se transformă într-un stâlp al încrederii. Cu toate acestea, atunci când rezultatele scad, obiectivitatea îşi pierde utilitatea şi devine o piedică. Nu poţi

să-ţi justifici rezultatul individual prin faptul că echipa continuă să câştige. Nu poţi da vina pe un arbitru sau pe un jurat părtinitor. Când rezultatele scad, încrederea de sine a sportivilor se pierde. încep să creadă că depăşirea recordurilor personale anterioare este o sarcină insurmontabilă. Motivaţia le este diminuată, iar individul cândva optimist este înlocuit de o versiune pesimistă, care nu poate crede că va avea rezultate mai bune în viitor. Când un sportiv ajunge în această stare de descurajare, este aproape imposibil să- 1 scoţi din impas. Capacitatea de a vedea un viitor mai

luminos a dispărut. Este blocat.

Să asiguri posibilitatea progresului este esenţial pentru menţinerea motivaţiei. Trebuie să ştim că povestea noastră continuă, că nu am ajuns la ultima pagină a cărţii noastre şi că nu avem unde să mai mergem. Fenomenul acesta se întâmplă la fiecare loc de muncă. Un angajat cândva implicat se transformă într-un apatic când nu există o cale de a progresa în carieră. Adesea credem că bonusurile şi creşterile salariale sunt cele care îi motivează pe oameni în cariera lor. în realitate, nu există o modalitate mai uşoară de a ucide

motivaţia decât să faci ca progresul viitor să pară imposibil. Odată ce consideri un obiectiv ca fiind inaccesibil, apare un sentiment de automulţumire şi apatia.

Capacitatea de a te vedea dezvoltându-te este o nevoie umană fundamentală. Ca lideri, trebuie să creăm medii care să le permită oamenilor să vadă un viitor mai strălucitor, care să cuprindă evoluţie şi cunoaştere. Asta înseamnă să oferim căi de avansare la locul de muncă si feluri diferite de a obţine succesul si

dezvoltarea. Dacă este vorba doar despre un singur factor sau despre

profit, ne pregătim pentru eşec.

Secretul final pentru dezvoltarea competenţei la locul de muncă este capacitatea de a-ţi asuma riscuri şi posibilitatea de a eşua. Dacă vrei să te asiguri că oamenii rămân acolo unde sunt, atunci fa uz de teama de eşec. Dacă o persoană ştie că, dacă eşuează într-un proiect, atunci urmează pedeapsa sau posibilitatea concedierii, poţi fi sigur că nu va ieşi din zona sa de confort. In astfel de cazuri, oamenii vor lua măsurile necesare pentru a-şi asigura supravieţuirea. Nu îşi vor asuma riscuri adecvate, nu vor încerca să inoveze sau să facă mai mult decât

li se cere. într-un mediu bazat pe teamă, dezvoltarea stagnează, chiar dacă există o potenţială cale de avansare,

în loc să fie conduse prin teamă, mediile de lucru care îndeplinesc nevoile de bază asigură ceea ce se numeşte siguranţă psihologică, respectiv posibilitatea de a-ţi exprima gândurile şi opiniile fară teama de a fi pedepsit. A nu fi confundată cu spaţiile sigure, siguranţa psihologică ţine de oferirea unei protecţii, astfel încât oamenii să îşi asume riscuri, să se exprime, să fie ei înşişi. Pot să-şi exprime îngrijorările în faţa

superiorilor lor fară teama că vor fi pedepsiţi. Pot veni cu idei fară să fie expediaţi de parcă ar irosi timpul companiei. Când Google a comandat un studiu de doi ani despre performanţa la nivel de echipă, în vârful celor cinci caracteristici prin care se evidenţiau echipele bune se afla siguranţa psihologică. „Ne putem asuma riscuri în această echipă fără să fim nesiguri sau jenaţi?“—

Cultivarea unui mediu care permite progresul şi competenţa are următoarele caracteristici:

- Un mediu plin de provocări, dar care te susţine

- Capacitatea de a-ţi asuma riscuri şi de a-ţi exprima opinia fără teamă
- Un parcurs care lasă loc pentru dezvoltare şi pentru îmbunătăţire în cariera sau în domeniul tău

Nevoia de apartenenţă

în 2010, Michael Kraus, Cassey Huang şi Dacher Keltner au publicat un studiu care a făcut valuri în lumea sportului.— Pe parcursul a mai multe meciuri din timpul sezonului NBA 2008-2009, aceştia au urmărit şi înregistrat

comportamentul a peste 300 de jucători. Nu se uitau la puncte, la pase decisive, la blocări sau la recuperări. în schimb, au analizat cât de des dădeau dovadă jucătorii de acte de cooperare şi de încredere: lovituri pumn în pumn, bătut palma, conversaţii scurte, colaborare în apărare şi alte asemenea acţiuni care arătau fie cooperare, fie lipsă de cooperare cu coechipierii. Echipele în care jucătorii băteau pumnul şi palma şi aveau interacţiuni pozitive mai dese cu coechipierii aveau rezultate mai bune pe parcursul sezonului. Autorii au conchis că asemenea acţiuni

erau legate de o cooperare mai mare în echipă şi de rezultate mai bune.

Concluzia studiului nu a fost după cum au interpretat-o mulţi din comunitatea sportivă: să ieşi pe teren şi să baţi palma cu coechipierii. Secretul nu era în acţiunile în sine, ci în ceea ce reprezentau ele. Echipele cu un nivel înalt de încredere şi cu un sentiment de apartenenţă transmit mai multe semnale că membrii lor chiar fac asta, că se încred cu adevărat unii în alţii. Gesturile lor transmit şi ele acest lucru. Aşa cum un bărbat îi spune iubitei sale „te

iubesc“ pentru a o asigura de starea bună relaţiei lor, ciocnirile piept în piept transmit un mesaj clar că „suntem împreună în asta. Faci treabă bună, îţi apăr eu spatele“. Scopul nu este să creşti numărul bătăilor de palme pentru rezultate mai bune, ci să creşti sentimentul de apartenenţă.

Apartenenţa este una dintre nevoile fundamentale ale omului. Conform psihologului Scott Barry Kaufman: „Atunci când simţi că faci parte dintr-un grup, te simţi acceptat şi văzut, iar atunci când eşti privat de apartenenţă, te simţi respins şi invizibil.“— Oamenii sunt

în mare măsură animale sociale, dependente de beneficiile cooperării şi ale relaţionării pentru a supravieţui. Dacă ne reamintim de capitolul 6, în care am discutat despre emoţii ca mesageri, nu ar trebui să ne surprindă faptul că unele dintre cele mai intense şi neplăcute emoţii sunt legate de lipsa de - relaţii. Singurătatea, invidia, ruşinea, vinovăţia, jena şi anxietatea socială apar atunci când ne simţim respinşi
de ceilalţi.— Senzaţia de a fi exclus, respins este una dintre cele mai puternice pe care le trăim. De fapt, creierul nostru interpretează

respingerea la fel cum interpretează durerea fizică. Există un motiv pentru care o inimă frântă poate fi la fel de dureroasă ca un braţ fracturat. Oamenii au o nevoie profundă de a se simţi valoroşi, iar atunci când nu se simt astfel, cele mai puternice emoţii ne arată acest lucru, implorându- ne să facem ceva în acest sens.

Cu toţii am auzit de reacţia la stres de tip luptă- sau-fugi, care ne ajută să facem faţă ameninţărilor şi pericolelor, dar avem şi o altă reacţie, una care ne ajută să construim încredere şi apartenenţă: sistemul de calm şi relaţionare. Când

apare o relaţie autentică, se eliberează opioide care ne fac să ne simţim bine, reducând cortizonul şi alţi hormoni de stres, aj utându-ne să ieşim dintr-o stare de ameninţare. Un alt hormon, oxitocina,[3] ajută la potolirea sistemului de alarmă (amigdala) din creier.[3] Când este eliberată oxitocina, avem parte de o creştere a cooperării. Un aspect particular al acestui hormon este că el conduce la o relaţionare crescută doar atunci când persoana cu care împărtăşeşti experienţa este considerată de încredere. Cu alte cuvinte, creierul tău are un sistem conceput să ajute

la depistarea unei false apropieri.

Sistemul de calm şi relaţionare este conceput să profite de natura noastră socială, creând relaţii astfel încât nu doar să supravieţuim, ci şi să progresăm. Nu este de mirare că echipele profesioniste de sport încearcă să profite de această reacţie. Una dintre strategiile de ultimă generaţie pe care echipele profesioniste le folosesc pentru a-şi îmbunătăţi recuperarea de după un meci nu este vreun shake proteic exclusiv sau un gadget scump. Ci interacţiunea socială. Aşa-numita recuperare socială nu numai că generează coeziune, dar te şi ajută

să treci de la o stare stresantă (adică meciul) la o stare de recuperare şi de adaptare. Să fii în preajma altora ne ajută nu numai să ne apropiem, ci şi să ne recuperăm. Relaţionarea este o armă secretă. Dar la fel ca atunci când baţi palma, nu poate fi forţată. Relaţiile autentice au loc în momentele dintre momentele principale.

Gregg Popovich este antrenorul legendar al echipei San Antonio Spurs. Când vine vorba despre crearea unei culturi de echipă, el este invidiat de aproape orice antrenor, director executiv sau lider. Jucătorii săi sunt entuziasmaţi de

legăturile pe care le
păstrează cu coechipierii lor şi după ani şi ani.— Un jucător a spus recent: „Am fost prieten cu fiecare coechipier pe care l-am avut vreodată în timpul petrecut la Spurs. S-ar putea să sune neverosimil, dar este adevărat.“ Unul dintre secretele unei astfel de coeziuni? Mesele în echipă.

Poveştile de la cinele cu Popovich sunt aproape apocrife. Mese de trei ore, cu Popovich alegând cu măiestrie vinul şi mâncarea. Mesele sunt aranjate astfel încât jucătorii să maximizeze interacţiunea. Popovich respinge

tradiţia NBA de a pleca imediat după un meci şi, în schimb, Spurs iau masa împreună şi rămân peste noapte undeva. Nu există un program fix în afară de timpul petrecut împreună şi cu siguranţă nu există activităţi forţate de legare a echipei, cum ar fi *rope courses* sau ceva asemănător.

Intr-un studiu din 2003, cercetătorii şi-au propus
să înţeleagă de ce luptă soldaţii.— Sunt motivaţi de un sentiment al datoriei? într-o cercetare făcută pe un grup de soldaţi americani care au luptat în Războiul din Irak, a ieşit în evidenţă legătura emoţională

profundă dintre soldaţi. Pe măsură ce au investigat mai în detaliu, cercetătorii au descoperit că nu antrenamentele făcute împreună erau cele care contau cel mai mult, ci timpul dintre activităţi. „Toate cercetările subliniază importanţa conversaţiei dintre lupte - orele în care nu faci nimic, plictiseala împărtăşită timp în care se construiesc legături de încredere, prietenii şi o identitate de grup“, concluzionează cercetătorii. Astfel de momente ne permit să trecem dincolo de suprafaţă, să conştientizăm că cel care stă lângă noi în autobuzul echipei sau la biroul

de vizavi este un om care se confruntă cu aceleaşi probleme cu care ne confruntăm şi noi.

Atât Popovich, cât şi armata au descoperit puterea conversaţiei de a crea legături. După popularizarea poveştii despre Popovich datorită unui articol din *ESPN* scris de Baxter Holmes, au încercat şi alţii să-i copieze comportamentul ajuns popular. Echipele din diferite sporturi profesioniste au început să organizeze cine elegante după meci. Cu toate acestea, lucrând cu echipe de top din diferite sporturi, am auzit mereu acelaşi lucru: „Am organizat cine de echipă şi nu a venit nimeni.“

Sau: „Nu a vorbit nimeni. A devenit o activitate obligatorie la care nimeni nu-şi dorea să participe.“

La fel ca în cercetarea despre salutul pumn în pumn, magia nu constă în activitate în sine. Lecţia nu este să organizezi cine de echipă, ci să creezi un loc în care să se dezvolte legături şi încredere. Popovich se foloseşte de puterea conversaţiei şi de propria pasiune pentru mâncare şi vin pentru a crea un mediu în care oamenii doresc să fie prezenţi. El îi invită într-o lume în care se implică sincer şi în care îşi transmite pasiunea celorlalţi. Timpul şi atenţia acordate pentru a crea o

cină perfectă sunt cele care îi fac pe oameni să vrea să participe.

Nu poţi forţa coeziunea. Aceasta nu vine din încredere oarbă, din activităţi de conectare inutile şi nici din interacţiuni fortate. Vine din a fi autentic, din

a le permite oamenilor să lase garda jos şi să se simtă suficient de bine cu tine pentru a fi ei înşişi. Nu poţi forţa acest lucru. Tot ce poţi face este să creezi spaţiul în care această interacţiune să aibă loc. Magia nu a constat în cinele echipei lui Popovich, ci în crearea unui spaţiu pentru interacţiuni autentice.

Atunci când ne simţim apropiaţi

de cei din jurul nostru, avem libertatea de a face performanţă. Cu o platformă stabilă de susţinere, funcţionăm pornind de la o perspectivă de evoluţie şi dezvoltare, nu de frică. Acest lucru este valabil atât în mediul de lucru, cât şi pe terenul de joc. Apariţia sentimentului de apartenenţă creează încredere, încrederea mută atenţia spre cunoaştere în beneficiul comun. Lipsa relaţionării şi frica ne împing în direcţia opusă, către autoconservare, unde toţi încearcă doar să se asigure că supravieţuiesc. Sentimentul de apartenenţă este expansiv şi ne face să jucăm până la

victorie. Frica ne constrânge şi ne sileşte să jucăm pentru a nu pierde.

Popovich a fost meticulos în organizarea cinelor, pentru că a înţeles ceea ce a descoperit şi psihologia: mediul nostru invită la acţiune.— In mediul de lucru, acelaşi efect apare adesea în jurul dozatoarelor de apă şi în alte spaţii liminale. Colegii de muncă poartă conversaţii infórmale, schimbă idei, se apropie şi, în cele din urmă, ajung la concluzia că o persoană este mai mult decât un contabil sau decât un manager. în numele eficienţei, există adesea o tentaţie greşită de a suprasolicita şi de a optimiza fiecare

parte a zilei de lucru. Conducerea încearcă să limiteze timpul petrecut în lounge, la prânz sau discutând la birou. Este o folosire greşită a timpului companiei. Dar atunci când adoptăm o astfel de mentalitate, pierdem momentele dintre activităţi,

în loc să vedem un grup care discută finalul serialului *Urzeala tronurilor* pe hol ca pe o pierdere de timp pentru companie, putem să-l privim ca pe o oportunitate de a crea coeziune. Companiile progresiste adoptă o tendinţă susţinută de ştiinţă, creând medii de lucru care încearcă să crească momentele de interacţiune informală, în loc să

încurajezi munca în timpul prânzului sau mâncatul la birou, creează un mediu care invită şi promovează interacţiunea. Ca lider, este responsabilitatea ta să creezi spaţiu pentru relaţii autentice. Cum am spus recent unui grup de directori, dacă mergi prin birou şi nimeni nu stă de vorbă, trebuie să schimbi mediul. Rearanjează mobilierul, dă un exemplu, implică-te cu oamenii într-o pasiune comună. Dacă participi la o întâlnire sau la cină organizată de companie şi toată lumea e cu ochii în telefon, ai creat un mediu greşit.

în cartea sa *The Culture Code*,

autorul Dan Coyle descrie ceea ce el numeşte „ciclul vulnerabilităţii“. Coyle susţine că, în contradicţie cu felul în care obişnuim să gândim, nu avem nevoie de încredere înainte de a putea deveni vulnerabili. Opusul este valabil. Pentru a avea încredere, mai întâi trebuie să fim vulnerabili. Deschiderea şi vulnerabilitatea îi transmit celui din faţa noastră că ne încredem în el. Dacă acest semnal este reciproc, încrederea dintre noi creşte. Lăsăm garda jos şi ne simţim liberi să fim cine suntem. Cu cât acest ciclu se repetă de mai multe ori, cu atât încrederea şi cooperarea devin mai

solide.

Nu este de mirare că, atunci când cercetătorii au studiat leadershipul şi duritatea în lumea sportului, unul dintre cei mai buni indicatori ai durităţii a fost relaţia pe care o persoană o avea cu colegii şi cu
antrenorii săi.— într-o lume dominată de reţelele de socializare şi de aparenţa legăturilor în locul relaţiilor reale, nevoia de apropiere autentică este şi mai importantă. Nu trebuie să căutăm prea departe pentru a găsi un exemplu simplu pe care bunicii noştri probabil că ni l-au transmis şi nouă: să luăm cina

împreună, în familie.— O tradiţie care datează de secole şi care s-a demonstrat că reduce nivelul de depresie şi de anxietate, dependenţele, tulburările de alimentaţie şi sarcinile timpurii. Atunci când petrecem timp împreună cu cei pe care îi iubim şi îi respectăm, se întâmplă lucruri bune. Este un ciclu virtuos. Modalitatea de a crea un sentiment de apartenenţă nu este un teambuilding corporatist sau o activitate forţată şi artificială de legare a echipei; constă în crearea unui spaţiu pentru relaţii autentice şi reale.

Duritate = satisfacerea nevoilor de bază

înainte ca Edward Deci şi Richard Ryan să dezvolte teoria autodeterminării pentru a înţelege

că nevoile noastre psihologice de bază stimulează motivaţia, Abraham Maslow a creat o ierarhie a nevoilor, o teorie care cuprinde nu doar nevoile noastre psihologice de siguranţă, apartenenţă şi stimă de sine, ci şi nevoile fiziologice de bază, cum ar fi mâncarea, apa şi somnul. Lucrarea lui Maslow a pus bazele pentru ca psihologia
să treacă de la analiza a ce nu funcţionează la analiza a
*
ceea ce ne ajută să evoluăm şi să ne dezvoltăm. Maslow a scris: „Putem alege să ne întoarcem spre siguranţă sau să mergem înainte spre dezvoltare. Dezvoltarea trebuie

aleasă din nou şi din nou; teama trebuie învinsă din nou şi din nou.“—

Ierarhia lui Maslow este adesea prezentată împreună cu afirmarea personală - nevoia de dezvoltare, de creativitate si de evoluţie - în vârful piramidei. Dar asta nu a fost intenţia lui Maslow. Faimoasa piramidă asociată cu ierarhia sa a fost creată de altcineva, nu de Maslow. în jurnalul său din 1970, acesta a scris: „Mi-am dat seama că mai bine las [afirmarea personală] în urma mea. Prea neclară şi uşor de criticat.“— Din punctul de vedere al lui Maslow, afirmarea personală se

concentrează prea mult pe individ, care îşi satisface propriile nevoi într-un mod egoist. Vârful piramidei nu era despre individ, ci despre ceva mult mai important. In versiunea finală a lui Maslow, autotranscendenţa ocupă cel mai înalt nivel: momentul în care putem să ne depăşim limitele individuale. Este etapa când ne ridicăm dincolo de preocupările individuale.

Maslow era convins că mulţi oameni sunt capabili să ajungă la autotranscendenţă, dar adesea îşi pun ei înşişi piedici. înainte de moarte, el a afirmat că societatea ne împinge adesea împotriva

autotranscendenţei, deoarece „majoritatea industriaşilor îşi vor ascunde cu atenţie idealismul, metamotivaţiile şi experienţele transcendente sub o mască a durităţii“—. De prea mult timp, ne-am păstrat această mască a durităţii. Am căzut pradă tacticilor care nu merg mai departe de satisfacerea propriilor nevoi.

Atunci când ne satisfacem nevoile psihologice de bază, ne permitem să ne atingem întregul potenţial, să folosim tacticile şi strategiile discutate în această carte pentru a depăşi situaţiile dificile. Nevoile noastre de bază oferă o

platformă stabilă de la care putem pleca şi la care ne putem întoarce. Putem face faţă fricii şi presiunii, deoarece ştim că, şi dacă eşuăm, vom fi totuşi iubiţi şi preţuiţi. Simţim că putem deveni mai buni nu doar în ceea ce priveşte realizările noastre, ci şi ca oameni. Nu ajungem acolo prin control, ci prin apartenenţă, acceptare şi prin faptul că ne este permis să fim cine suntem. Cine s-ar fi gândit? Fundaţia prin care suntem sănătoşi şi funcţionali ne permite să facem faţă situaţiilor dificile. Să încetăm să ne punem piedici nouă înşine (sau sportivilor, studenţilor, angajaţilor) şi să lucrăm cu

psihologia şi biologia noastră de bază.

1 Episodul descris înglobează mai multe experienţe similare ale sportivilor universitari şi profesionişti, iar numele au fost schimbate pentru a le proteja intimitatea. (*N. a.*)

2 în original, „Scarred for the Rest of My Career? Career-Long EfFects of Abusive Leadership on Professional Athlete Agression and Task Performance“. (*N. red.*)

CAPITOLUL 11

Caută sensul în disconfort

Un bărbat de 41 de ani stătea la pupitru. Avea părul negru prins la ceafa. Ochelarii săi rotunzi şi îmbrăcămintea îi sugerau importanţa şi calificările, fiind medic si urmând si un doctorat. Era sâmbătă seara, ora 17:00, mai exact, într-o sală de conferinţe la o şcoală pentru adulţi. în următoarele cinci sâmbete,

profesorul urma să ţină o serie de prelegeri cu durata de o oră pentru oricine dorea să participe. Descrierea cursului evidenţia seriozitatea discuţiilor: „Sinuciderea - anihilare forţată, lumea bolnavilor mintal, educaţie sexuală“. Ultima prelegere era numită „Experimentum Cruciş“, o expresie în latină împrumutată din descoperirile inovatoare ale lui Isaac Newton şi folosită pentru a descrie un experiment care îngroapă o teorie ştiinţifică şi promovează o alta.

Profesorul a început prima prelegere cu următoarea afirmaţie:

„A vorbi despre *sensul* şi *valoarea vieţii* poate părea astăzi mai necesar decât oricând. Se pune doar întrebarea dacă şi cum este

posibil aşa ceva.“— Deşi subiectele conferinţei ar fi putut să le indice ascultătorilor că se află la un curs de parapsihologic, subiectele erau un mijloc către un scop anume. Pe parcursul celor cinci sâmbete, profesorul şi- a prezentat teoria privind secretele unei vieţi pline de sens. S-a împotrivit înţelepciunii convenţionale, declarând că bucuria nu poate fi vânată şi că fericirea „nu trebuie, nu are voie şi nu poate niciodată să fie un scop, ci doar un

rezultat“—Astfel de căutări nu aduc sens în viaţa noastră. Ele nu ne umplu sufletul. în schimb, dacă dorim să fim împliniţi, există trei modalităţi de a realiza acest lucru.

în primul rând, acţiunea. Creaţia - fie că este vorba despre o activitate artistică sau despre un efort din iubire - aduce sens vieţii tale. A doua modalitate

constă în senzaţii - natura, dragostea, arta sau orice altceva care poate crea senzaţia de admiraţie şi care să- ţi lărgească perspectiva asupra lumii. îţi poţi imagina că un public aflat într-o sală de conferinţe ar fi uşor derutat de

această declaraţie, dar mintea lor era cu siguranţă în sincron cu mesajul despre acţiuni şi senzaţii creatoare de sens. Al treilea secret al împlinirii i-ar lua pe majoritatea oamenilor prin surprindere, dar acest public probabil că se aştepta la el: suferinţa.

Profesorul a continuat: „[...] A îndura în mod autentic o soartă cu adevărat grea este o realizare, ba chiar cea mai mare realizare posibilă.“— Nu, doctorul, care urma să-şi obţină doctoratul în filozofie în curând, nu o luase razna. Din punctul lui de vedere suferinţa nu trebuie căutată. Dar, dacă nu

ajungem acolo, putem totuşi extrage sensul din ea. Suferinţa ne fereşte de vanitate şi ne oferă oportunitatea de a reacţiona. De a stabili care va fi reacţia noastră la dificultăţi şi la necazuri. Pentru bărbatul de la pupitru, suferinţa nu era doar o modalitate de a dezvolta un sens, ci sensul era o modalitate de a depăşi suferinţa. Pentru a face fată adversităţii, suferinţa trebuie să aibă sens, iar din punctul lui de vedere, acest lucru este stabilit de „individ, şi doar de individ“, aşa cum a spus publicului său.

Nu era prima oară când doctorul ţinea această conferinţă. O mai

făcuse o dată. Nu purta costum şi cravată. Nu stătea în faţa unui public captiv într-o sală de conferinţe. Era un loc cu mult diferit, alături de alti 280 de oameni, împărţiţi în rânduri de câte cinci. Nu erau în ţinute de afaceri, precum cei din publicul de acum. Erau un grup dezorganizat, de dimensiuni mai mici. înainte să înceapă conferinţa, discuţiile se concentrau pe acelaşi subiect: supa care urma să fie servită la cină. Conferinţa nu era vocală, ci în mintea lui. Pentru a se distrage de la actuala lui încercare, pentru a oferi o scurtă evadare minţii sale, Viktor Frankl îşi imagina că se află în

aceeaşi sală de conferinţe în care se afla acum şi începea conferinţa intitulată „Psihologia lagărului de concentrare“.

Deşi puţini dintre noi se vor confrunta cu o situaţie la fel de înfricoşătoare precum supravieţuirea într-un lagăr de concentrare, să îi asculţi pe cei care au trecut printr-o astfel de suferinţă greu de imaginat înseamnă să înveţi cum să depăşeşti probleme mai puţin grave. Când situaţia devine dificilă, este uşor să ne pierdem sensul. Când o sarcină ni se pare copleşitoare, când suntem în pragul epuizării, este normal să ridicăm din umeri şi să ne întrebăm:

„Ce sens au toate astea?“ Ceea ce ne spun oameni precum Frankl, inclusiv cercetătorii celor mai recente descoperiri ştiinţifice, este că scopul este liantul care ne menţine uniţi, permiţându-ne să depăşim chiar şi cele mai înfricoşătoare situaţii.

Voinţa de a merge mai departe

Willie este un metis de sase ani, o combinaţie de câine),')
de turmă australian şi ciobănesc, pe care soţia mea l-a găsit într-o jantă când avea doar câteva luni. Are şi o personalitate destul de puternică, pe cât de inteligentă, pe atât de

răutăcioasă. în timpul liber, Willie rămâne în lumea contrastelor, având două iubiri: uitatul la televizor şi alergatul. Primul este un obicei amuzant, dar şi enervant pe care l-a dezvoltat, acela de a se apropia cu nasul mare şi negru de orice ecran pe care se derulează mişcare şi sunet. Dacă porneşti un videoclip cu cai, ecranul tău va fi distrus. Al doilea obicei, alergatul, este o activitate mai obişnuită pentru un câine.

Când aleargă, Willie poate parcurge până la opt kilometri în lunile reci de iarnă, trăgând de lesă pe tot parcursul traseului. Dar atunci

când vin căldura şi umiditatea verii, rezistenţa lui Willie dispare. El aleargă doar vreo trei kilometri cu acelaşi entuziasm şi încântare, dar căldura îi încetineşte rapid ritmul, de la patru minute şi jumătate pe kilometru la un ritm mai lent, de şase minute pe kilometru. Willie aleargă acelaşi traseu în fiecare zi de vară; ştie toate virajele, le face înainte ca noi să-i dăm semnalul. Ar putea să-şi calculeze ritmul perfect, dar capacităţile lui de a-şi regla ritmul seamănă cu ale copiilor despre care am discutat în capitolul 3. începe rapid, încetineşte pe la mijloc şi accelerează la final, când

trecem colţul spre casă. Dar mai e ceva care-l face pe Willie să renunţe la pasul lent indus de oboseală pentru a se angaja într-o cursă cu viteză maximă: veveriţele.[3]

Limba lui roz poate să-i atârne complet din gură, semnalând că aproape şi-a atins limita. Posibil să încetinească într-o plimbare în care respiră sacadat. Dar, în ciuda oboselii, totul se schimbă dacă zăreşte vreun animăluţ dintre acelea gri care îi chinuie viaţa. Sare în sus şi îşi pune în mişcare corpul de 30 de kg, fugind în direcţia duşmanului său de moarte. Willie a găsit motivaţia, sau, îndrăznesc să spun,

sensul, care să-l aducă înapoi din adâncurile disperării.

In capitolul 3, am discutat despre cum decid copiii şi alergătorii adulţi când să accelereze şi când să încetinească. Ei folosesc euristica, comparând efortul pe care îl depun la momentul respectiv cu efortul pe care se aşteaptă să-l depună. Dacă se simt mai bine decât se aşteptau, accelerează. Dacă se simt mai rău, încetinesc. Dar am lăsat intenţionat deoparte o componentă importantă: hotărârea.

Performanţă = Efort actual / Efort anticipat * Hotărâre

Indiferent dacă o numim hotărâre, motivaţie sau scop, ultima componentă este cea care ne stabileşte limitele în ceea ce priveşte apropierea de adâncurile oboselii. Contrar convingerii populare, când suntem epuizaţi, nu ne-am epuizat, de fapt, complet rezervele. Chiar şi sportivul care se prăbuşeşte la pământ după o cursă mai are ceva în rezervor. Muşchii săi încă pot funcţiona. Gândeşte-te numai: dacă creierul ne-ar permite într-adevăr să ajungem la zero, să ne epuizăm, ar fi o mişcare

inteligentă sau periculoasă? Corpul încearcă să te protejeze şi are un mecanism de siguranţă, un semnal care te sileşte să încetineşti, să te opreşti, să faci ca durerea şi oboseala să dispară. Dar, conform celor mai recente teorii în ştiinţa sportului, apropierea de zero este variabilă.

Suntem asemenea unei maşini care ne arată cât mai avem până rămânem fără benzină. Cei mai aventuroşi dintre noi au învăţat rapid că acest indicator nu este neapărat exact. Este posibil să mai poţi conduce încă 10, 20, chiar 50 de kilometri după ce maşina îţi

spune că nu mai ai combustibil. Producătorii de vehicule au programat o marjă între afişarea rezervorului gol şi momentul în care rezervorul de benzină este cu adevărat gol. Este un mecanism de siguranţă menit să-i împiedice pe oameni să se pună în pericol, să forţeze maşina prea mult şi să rămână pe marginea drumului, fară benzină. Corpul nostru utilizează acelaşi tip de proces. Ne avertizează - prin senzaţia de efort şi oboseală - că suntem la zero înainte de a ajunge cu adevărat la zero. întotdeauna mai avem ceva de rezervă. Hotărârea ne arată cât de

aproape putem ajunge de epuizarea rezervelor înainte să ni se oprească corpul, înainte de a trece de la oprire voluntară la declanşarea unei catastrofe.

Creierul nostru calculează acel algoritm complicat al consumului de combustibil şi importanţa sarcinii care trebuie îndeplinită. Deoarece nu ajungem niciodată cu adevărat la zero în ce priveşte rezervele de energie ale corpului nostru (asta ar însemna o defecţiune catastrofală), ne folosim de importanţă şi risc versus recompensă pentru a stabili cât de aproape de zero putem ajunge. Este viaţa noastră în pericol?

Este viaţa copilului nostru în pericol? Atunci am fi în stare de fapte supranaturale, cum ar fi să ridicăm o maşină de pe un copil prins sub ea. Este un meci obişnuit sau este meciul din finală? Am putea obţine un pic mai multă energie în ultimul caz. Conform celor mai recente cercetări despre oboseală, creierul încearcă în principal să te protejeze, să nu te răneşti, comparând riscurile percepute cu recompensele potenţiale pentru a stabili unde se află acea limită.

O motivaţie puternică acţionează precum o accelerare turbo. Indiferent dacă ne motivează

Dumnezeu, familia, colegii de echipă sau o misiune care are o importanţă profundă pentru noi, atunci când motivaţia noastră se potriveşte cu scopul, avem tendinţa să persistăm mult mai mult timp. Cercetările arată că scopul şi perseverenţa sunt interconectate în
sala de clasă, la locul de muncă si în domeniul

*>

sportiv- Când avem un scop, putem nu doar să rezistăm şi să perseverăm, ci şi să ne oferim o lumină călăuzitoare, care să ne reamintească ce este important pentru noi, astfel încât să luăm

decizia potrivită la momentul potrivit.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

Scopul este combustibilul care îţi dă energie.

De la frică la disperare şi la apatie

La 11 luni după eliberarea din lagăr, Viktor Frankl a stat la un pupitru dintr-o sală de conferinţe din apropierea Vienei şi a ţinut discursul la care se gândise în timpul captivităţii. Până în 1946, publicase

o carte care a schimbat domeniul psihoterapiei, *Doctorul şi sufletul*, şi una pe care Biblioteca Congresului a numit- o una dintre „cele mai influente 10 cărţi din SUA“, *Omul în căutarea sensului vieţii*. Pe cea din urmă a scris-o în doar nouă zile. Ambele descriu ororile supravieţuirii, dar cu un ton subtil de speranţă. Să ajungi dintr-un lagăr de concentrare să produci lucrări care sunt încă relevante jumătate de secol mai târziu este o realizare remarcabilă. Dar, după cum a afirmat Frankl, el lucrase la ele de ani buni.

Frankl a intrat în lagărul de concentrare Theresienstadt în 1942,

cu un manuscris cusut în buzunarul jachetei sale. La fel ca toate posesiunile lui, jacheta i-a fost confiscată şi, odată cu ea, şi manuscrisul. Frankl dezvoltase deja teoria sa despre sens, iar acum, din nefericire, urma să o pună în aplicare. In următorii ani, Frankl a trăit ororile inimaginabile ale Holocaustului. Şi-a pierdut mama, tatăl şi soţia. Sensul i-a oferit voinţa de a merge înainte.

Frankl a făcut uz de pregătirea sa în domeniul psihoterapiei pentru a observa condiţiile lagărului şi pe locuitorii săi. A observat cum toată lumea, inclusiv el însuşi, trece prin

mai multe faze. Mai întâi, şocul de a fi lipsit de toate semnele fostei sale identităţi, apoi căutarea, pentru o clipă, a celei mai rapide căi de ieşire. „De fapt, toţi cei ajunşi în această situaţie cochetează, fie şi numai pentru o clipă, cu ideea de «a se arunca în sârme», de a se sinucide prin metoda obişnuită în lagăre - contactul cu gardul de sârmă ghimpată străbătut de curent de înaltă tensiune.“—’—

Pe măsură ce tragedia şi incertitudinea cresc, indivizii ajung într-o stare de apatie, în care grozăvia realităţii lor devine ceva aproape normal. Cei care odinioară

întâmpinau moartea şi deznădejdea cu o reacţie emoţională standard acum nu mai simţeau nimic. După cum a remarcat el: „Dacă în primele zile reacţiona cu oroare, indignare sau dezgust la abundenţa inimaginabilă pentru cineva din afară de impresii de hidoşenie - hidoşenie în toate sensurile posibile -, în cele din urmă aceste sentimente se atenuează într-atât, încât întreaga viaţă emoţională i se reduce la minimum.“— Remarca obişnuită la moartea cuiva din lagăr era de o indiferenţă sumbră. Nu pentru că nu ar fi contat, ci pentru că lumea ta interioară cădea într-o

stare de hibernare. Sentimentele şi emoţiile dispăreau, înlocuite de o stare de protecţie apatică. Gândurile se învârteau în jurul singurului lucru care părea să conteze: mâncarea. într-un studiu al altor supravieţuitori ai Holocaustului, cercetătorii au confirmat experienţa lui Frankl cu ajutorul a doi supravieţuitori, pe nume Lou şi Esther, care au relatat că se simţeau „amorţiţi si trăind de la o zi la alta. [...]

Creierul nu-ti mai funcţionează. Mai întâi vrei să mori. Apoi vrei să supravieţuieşti.“-

Potrivit lui Frankl, supravieţuirea depinde de lumea interioară a

fiecăruia. „în pofida cruzimii cu care erau trataţi de gardieni, în ciuda bătăilor, torturii şi ameninţării constante cu moartea, o anumită parte
din viaţa prizonierilor rămânea liberă: mintea lor“—, relatează Frankl în cartea sa *Spune da vieţii*. Secretul unei minţi libere este găsirea sensului în viaţă, nu doar în modul în care suntem obişnuiţi să-l înţelegem, ca un scop mai mare, ci în fiecare clipă. Dacă am putea găsi sens în porţiuni minuscule ale vieţii, dacă am înţelege că există ceva mai mare decât noi înşine, atunci am avea voinţa de a supravieţui sau, în

cazul în care circumstanţele dictează altfel, am găsi pacea interioară de a da un sens sfârşitului nostru.

Libertatea era cheia către sens. Libertatea de a alege cum priveşti şi cum trăieşti fiecare parte a suferinţei. Din punctul de vedere al lui Frankl, moartea avea un sens în sine, la fel şi viaţa. Libertatea propriei minţi nu presupunea doar supravieţuire, ci şi capacitatea de a alege. Dacă urma să mori, încă aveai posibilitatea de a scăpa din locul în care te aflai, de a merge în altă parte, chiar dacă numai în mintea ta. Chiar si în moarte, „era esenţial ca fiecare detinut să

moară de moartea lui, şi nu de cea pe care i-o impuneau soldaţii SS“.— Frankl a scris că cei care nu au supravieţuit nu erau cei mai slabi, ci printre cei mai puternici.

Să găseşti un sens în propriile circumstanţele, în propria suferinţă sau ca scop care să te ghideze şi să te aducă cu picioarele pe pământ, acesta era secretul pentru a face faţă unei asemenea atrocităţi. Pentru Frankl, acel sens era limpede: să se întoarcă la cei dragi si să termine lucrarea vieţii sale. Asa cum relata în autobiografia sa: „Sunt convins că îi

datorez
supravieţuirea mea, printre altele, hotărârii mele de a
reconstrui manuscrisul acela pierdut.“- Scrisul i-a oferit sens. Voinţă de a supravieţui. De aceea, în lagărul de muncă, mintea lui se îndrepta spre o viitoare conferinţă. Iar când, în 1945, cineva i-a oferit un creion şi o bucată de hârtie, i-a dat şi impulsul necesar pentru a-şi reveni dintr-o perioadă de disperare.

Frankl a intrat în Holocaust cu idei din experienţa sa ca medic. A ieşit trăind moartea şi disperarea şi văzând cu ochii lui cum le-au făcut fată el si alţii. Acest

lucru l-a condus la următoarea concluzie: „[...] «Credinţa neclintită în sensul necondiţionat al vieţii» - face viaţa suportabilă, într-un fel sau altul. Căci am văzut din proprie experienţă că omul este sincer dispus şi să rabde de foame, atâta timp cât înfometarea are un sens.“—’—[3] [3 3]

Mare parte dintre cercetările ulterioare confirmă experienţa lui Frankl. într-un studiu realizat pe 89 de supravieţuitori ai Holocaustului, Katarzyna Prot- Klinger a constatat că aceştia au evidenţiat constant importanţa susţinerii şi a

apartenenţei, de a avea pe cineva la care să se întoarcă, de a menţine o fărâmă de normalitate şi, poate cel mai important, de a avea

noroc.- într-un studiu efectuat pe 13 supravieţuitori, Roberta Greene a descoperit teme similare, cum ar fi luarea deciziilor, exercitarea controlului interior, alegerea conştientă de a trăi, celebrarea vieţii şi

gândirea pozitivă.- Când au fost întrebaţi cum au supravieţuit, cei mai mulţi au spus că s-au gândit la familia lor si la a da un sens circumstanţelor si

războiului. într-un alt studiu despre

supravieţuitorii Holocaustului, sociologul Aaron Antonovsky a concluzionat că ce contează este să ai o impresie a coerenţei sau o modalitate de a înţelege lumea. Coerenţa este formată din trei componente: inteligibilitate, control şi semnificaţie.—

Impactul sensului se extinde dincolo de experienţa supravieţuitorilor Holocaustului, la experienţa celor care au suferit de pe urma altor traume. în timp ce majoritatea dintre noi suntem familiarizaţi cu fenomenul debilitant al tulburării de stres posttraumatic

(TSPT), mai puţin cunoscut este fenomenul pozitiv al progresului posttraumatic
(PPT).— în cercetările efectuate asupra celor care au suferit experienţe traumatice, de la dezastre naturale şi moartea prietenilor sau a membrilor familiei până la ororile trăite în calitate de prizonier de război, un procent surprinzător de mare de supravieţuitori au parte de PPT.

Ai putea crede că cei care au suferit o versiune mai uşoară a traumei au progresat mai repede în urma acesteia, dar nu este cazul. O serie de studii realizate pe foştii

prizonieri de război din Vietnam au dezvăluit următorul fapt: cu cât un prizonier de război a petrecut mai mult timp în captivitate, cu cât a suferit mai multe leziuni fizice, cu atât progresul a fost mai mare. Cu o traumă semnificativă, viziunea noastră asupra lumii şi a presupunerile despre ea sunt năruite. Totuşi, această năruire a presupunerilor le permite oamenilor să îşi croiască drum prin suferinţă şi să atingă niveluri mai înalte de putere interioară, apreciind viaţa aşa cum este ea. Atunci când propria lume le este pusă la îndoială, începe o căutare a sensului. în această

căutare, ei sunt capabili să-şi reconstruiască povestea, recunoscându-şi puterea personală în depăşirea catastrofelor şi în redefinirea lucrurilor cu adevărat importante din viaţă. Potrivit psihiatrei Adriana Feder şi colegilor săi de la Mount Sinai School of Medicine: „O traumă severă declanşează o căutare a sensului şi o reconfigurare fundamentală a obiectivelor privitoare la viaţă în general.“—

Cei care au parte de dezvoltare posttraumatică nu evită disconfortul. Ei trăiesc aceeaşi avalanşă de emoţii

şi de ruminaţii ale vocii lor interioare pe care le trăiesc şi ceilalţi. Sunt capabili să filtreze şi să exploreze disconfortul. în loc să cedeze obsesiilor care îi fac să intre într-un vârtej negativ, îşi schimbă vocea interioară, folosind ceea ce psihologii numesc ruminatie deliberată si constructivă.—Asemănător conversaţiei calme menţionate anterior, ruminaţia deliberată presupune un monolog interior concentrat pe rezolvarea problemelor, în timp ce autoconvingerea se concentrează pe reflecţie şi pe abordarea situaţiei

într-o manieră mai controlată şi mai lipsită de judecată. Pentru a trece de la o lume interioară invazivă la una deliberată, avem nevoie de un simţ al controlului şi de capacitatea de a înţelege şi de a ne regla emoţiile. Când a studiat peste 170 de studenţi care au suferit de pe urma morţii cuiva drag, a unui accident care a dus la paralizie sau a violenţei din propriul cămin, psihologul Todd Kashdan de la George Mason University a constatat că cei care şi-au învins anxietatea şi trauma nu prin evitare, ci prin explorare au avut parte de cele mai ridicate niveluri de

dezvoltare.—

Atunci când explorăm în loc să evităm, putem integra experienţa în povestea noastră. Suntem capabili să găsim sens în luptă, în suferinţă. Sensul este liantul care ne menţine mintea întreagă, permiţându- ne să răspundem evenimentului şi să ne revenim de pe urma lui. El opreşte saltul de la dificultate la disperare completă, de la frică şi anxietate la panică totală. Acum mulţi ani, când discuta despre soarta celor din lagărele de concentrare, Viktor Frankl a afirmat despre aceştia că: „îşi păstrează o libertate, libertatea umană de a se adapta la soartă, la

mediu, într-un fel sau altul - iar acolo chiar exista «un fel sau altul»!“— Sensul ne oferă libertatea de a alege.

PRINCIPIU AL DURITĂŢII PSIHICE

> Atunci când explorăm în loc să evităm, putem integra experienţa în povestea noastră. Suntem capabili să găsim sens în luptă, în suferinţă. Sensul este liantul care ne menţine mintea întreagă, permiţându-ne să răspundem evenimentului şi să ne revenim de pe urma

lui.

Nuanţarea puterii interioare

„Când calci pe o crăpătură, mama ta îşi rupe-o mână.“ Când eram copil, credeam asta. Nu ca majoritatea copiilor, cu o uşoară teamă că stupidul cântecel ar putea deveni realitate. Eram chiar convins. Mi-era teamă şi că, dacă nu ating clanţa pe ambele părţi, cineva din familia mea ar putea muri. Sau că dacă numi îndeplineam ritualul de culcare, de a porni şi opri alarma de şapte ori înainte de a mă băga în pat pe

aceeaşi parte, în acelaşi fel, în fiecare noapte, s-ar putea să nu mă mai trezesc a doua zi. De când mă ştiu, am suferit de tulburare obsesiv-compulsivă (TOC). Nu aveam o denumire pentru asta. Familia mea, ignorantă în această privinţă, le numea „ciudăţenii“ Nu înţelegeam ce erau, dar acele experienţe şi pericolul imaginar care le însoţea păreau reale.

Să cresc cu TOC a fost bizar, dar si normal. Când

eşti mic, nu îţi dai seama ce gândeşti şi cum procesezi acele gânduri, nici dacă este ceva în neregulă. Pentru mine, era normal

să am gânduri intruzive. Gândurile despre rău şi moarte au devenit treptat parte din viaţa mea. Erau iraţionale, şi am ajuns să ştiu asta, dar păreau foarte reale. Abia când treci de naivitatea primilor ani, când funcţia cognitivă începe să se dezvolte complet şi se instalează conştientizarea, începi să te întrebi: ce este în neregulă cu mine?

Nu mi-a fost uşor să-mi pun această întrebare ca adolescent. A fost absolut înfricoşător să conştientizez că ceilalţi nu au aceleaşi gânduri şi temeri ca mine. Ei nu vedeau pericolul de fiecare dată când luau un cuţit în mână sau

când conduceau pe autostradă, TOC era povara mea. Ceva cu care trebuia să mă descurc în mare parte de unul singur. Să nu mă înţelegi greşit: părinţii mei m-au susţinut, mi-au fost de ajutor atunci când credeam sincer că voi muri dacă adorm. Dar erau naivi. O familie conservatoare din Sudul anilor ’90, care nu ştia ce e aia sănătate mintală şi care încă mai credea că să mergi la „psihiatru“ este un semn de slăbiciune sau o etichetă care te va urmări toată viaţa, în mintea lor, încercau să mă protejeze. Să trec prin copilărie fără etichete, să fiu normal şi totul va merge bine. M-au

învăţat evitarea. Să îndepărtez gândurile rele. Să mă ţin departe de activităţile care le declanşează. Deci, copil fiind, navigarea în lumea interioară a gândurilor intruzive a fost aproape în totalitate responsabilitatea mea.

Deşi există multe variante diferite ale TOC, presa greşeşte în portretizarea acesteia. Vedem compulsiile, obsesia pentru curăţenie, ritualurile şi credem că aici este tulburarea. Dar acela este numai rezultatul final. TOC este o afecţiune a gândurilor obsesive, amestecată cu o puternică senzaţie sau emoţie care ne împinge către

compulsie. Finalizăm ritualul ca pe un act de alinare sau de gestionare a gândurilor şi a emoţiilor. Cheia pentru a scăpa de nevoia mea obsesivă de a atinge o clanţă pe ambele părţi nu a fost să mi se spună sau să fiu antrenat să renunţ la asta. A fost să descompun gândul şi emoţia care mă împingeau, uneori cu forţă, către acea acţiune. într-o formă a TOC, gândurile şi acţiunea se întrepătrund. Nu există nicio distanţă între ele. Această aşa-numită fuziune între gând şi acţiune apare atunci când o persoană simte că dacă-i trece prin minte un gând oribil îl face să devină realitate sau

că este la fel de rău ca şi cum l-ar fi dus la îndeplinire. După cum am învăţat în capitolul 7, cu toţii avem parte destul de des de gânduri intruzive. Diferenţa este că, la cei care suferă de TOC, intensitatea este mult mai mare. Aceştia cred sincer că gândul trecător de a-şi întoarce maşina în mijlocul traficului sau de a sări de pe balconul apartamentului lor înseamnă că o vor şi face. Majoritatea dintre noi ignorăm un astfel de mesaj aleatoriu din creier, un semnal inconsecvent căruia nu trebuie să-i atribuim nicio semnificaţie. Pentru cei care suferă de TOC, mesajul este real. Odată cu

el vine şi frica, urmată curând de comportamentul de adaptare.

Problema nu este doar întrepătrunderea gândurilor şi a acţiunilor. Cercetările recente arată că creierul celor care suferă de TOC are dificultăţi în a învăţa ce este „sigur“ şi ce nu este.— Odată ce un lucru a fost considerat o ameninţare, pare că îndemnul este scris în piatră, în timp ce pentru restul populaţiei este scris cu creionul. Cercetătorii au constatat că atunci când au asociat o faţă verde cu un şoc electric, atât pacienţii cu TOC, cât şi grupul de control au reacţionat ca si cum fata verde ar fi fost o ameninţare.

Cu toate acestea, atunci când au eliminat socul şi au arătat faţa verde de mai multe ori, grupul de control a înţeles rapid că nu reprezintă niciun pericol. Grupul celor cu TOC nu putea scăpa de ideea ameninţării. Zona creierului lor responsabilă de procesarea semnalelor de siguranţă - cortexul prefrontal - nu era activată.

Acum, adu-ţi aminte ce am învăţat despre duritate. Gândurile şi emoţiile interacţionează, se încurajează reciproc, ne împing către acţiune. Centrul nostru de detectare a ameninţărilor joacă un rol important, orientându-ne către

luptă, fugă, încremenire sau către orice am considera noi că este cea mai bună variantă. Observi asemănările? Cei care suferă de TOC trebuie să se confrunte cu fiecare element al modelului de duritate, doar că sistemul este împotriva noastră. Un tipar de gând-emoţie-impuls care trimite semnale greşite şi te dezorientează.

Crescând, am considerat TOC ca fiind un defect, ceva ce trebuie să ascund sau să depăşesc. Il ignoram. Nu discutam despre asta. Era ceva care însemna că sunt diferit sau că este ceva în neregulă cu mine. Dar, pe măsură ce m-am maturizat, am

înţeles că TOC era cu totul altceva. Era real, o parte din mine. Ceva ce trebuia să învăţ să accept şi să înţeleg. Din fericire, sufăr de o formă moderată de TOC si nu minimalizez în niciun fel suferinţa celor care au o formă mai severă. Am avut norocul să descopăr modalităţi de a-i face faţă. Nu prin luptă sau reprimare, ci prin crearea treptată a unui spaţiu între gând şi acţiune. Un spaţiu suficient de mare cât să-mi permită o perspectivă diferită de a-i face faţă în loc să mă las pradă compulsiei. Am învăţat cum să separ gândul de emoţie şi de impuls. Am învăţat creierul să îşi dea seama că un gând

este doar un gând şi că unele gânduri sunt lipsite de sens. încă sufăr de TOC, de gânduri intruzive şi de impulsuri comportamentale. Acestea vor face întotdeauna parte din mine. Dar am învăţat ceva: că cei pe care societatea îi consideră slabi sunt adesea cei mai puternici în interior.

* * *

în timp ce o mare parte din această carte se concentrează asupra dezvoltării rezilienţei la nivel individual şi de echipă, problema mai mare este cum conceptualizăm rezidenţa la nivel de societate. îi

încurajăm pe cei aroganţi şi gălăgioşi, oferindu-le o platformă celor care strigă mai tare. îi promovăm pe cei care sunt obraznici şi prea încrezători în forţele proprii, chiar dacă munca şi rezultatele lor nu sunt pe măsura acelei mândrii exacerbate. Susţinem politicieni care scriu cărţi cu titluri ce promovează valori admirabile, precum rezidenţa, curajul, vindecarea pe fundalul dezbinărilor sociale, adevărul şi autonomia, dar, când vine vorba să acţioneze în conformitate cu aceste idei, elitele politice renunţă la valorile lor atât de apreciate. Şi apoi le calcă în

picioare de mai multe ori, atât timp cât îşi primesc banii sau elogiile. Ridicăm în slăvi companiile care creează reclame strălucitoare, promovând incluziunea şi diversitatea, în timp ce mecanismele interne ale acestor companii abundă de abuzuri, ostilitate şi hărţuire.

Am căzut în plasa aparenţelor fară substanţă. Am ales versiunea strălucitoare, filtrată de Instagram a durităţii. Una care este regizată, distorsionată şi care depinde de alegerea de a trăi într-o fantezie, în locul acceptării propriei realităţi - recunoscându-ne luptele, eşecurile, îndoielile şi nesiguranţa. Adevărata

duritate înseamnă să acceptăm cine suntem şi cu ce ne confruntăm şi să găsim un sens şi o semnificaţie în acea luptă.

A venit momentul să lăsăm în urmă vechea paradigmă a durităţii. Versiunea exterioară şi falsă ne poate oferi o senzaţie momentană de putere şi de forţă atunci când conducem prin frică şi control. Dar ea este temporară. Se estompează rapid. Şi, după cum am arătat de nenumărate ori, atunci când contează cu adevărat, eşuează. De prea mult timp ne-am luat după modelul de secol trecut al antrenorului de fotbal şi al

sergentului de instrucţie. Ştim unde duce: către ceva care pare a fi duritate la exterior, dar care, la o examinare mai atentă, se destramă,

A venit momentul să întoarcem spatele idolului fals şi să promovăm un alt tip de duritate. Societatea are o nevoie disperată să punem accent pe interior, nu pe exterior.

Adevărata duritate nu înseamnă să trăim în nuanţa şi în complexitatea mediului, a corpului şi a minţii de care dispunem. Nu există o singură cale standard către puterea interioară, nici o formulă pentru luarea deciziilor dificile sau pentru a face faţă disconfortului

extrem. Adevărata duritate presupune acceptare: a ceea ce eşti, a lucrurilor prin care treci şi a disconfortului care adesea vine odată cu ele. Presupune să trăieşti în acel loc tensionat, astfel încât să poată fi creat spaţiul necesar pentru a găsi cea mai bună metodă de a merge înainte.

A venit momentul să adoptăm un tip de duritate mai bun, mai real. Una care ne recunoaşte umanitatea şi care desfiinţează mitul pe care îl promovează vechiul tip de duritate. Speranţa mea este că această carte este un mic pas către o corecţie majoră a cursului, una care să-i

învеţe pe copiii noştri că să acţionezi dur nu e acelaşi lucru cu a fi puternic. Că a fi vulnerabil şi sincer nu este un semn de slăbiciune, ci de putere. Este timpul să redefinim duritatea. Acum este mai important ca niciodată. E timpul să renunţăm la faţadă şi la preţuirea aspectului exterior şi să ne concentrăm asupra adevăratei puteri interioare.

Cu toţii suntem capabili să dezvoltăm această putere interioară, chiar şi cei care ar putea fi catalogaţi drept slabi sau rataţi. în cinstea acceptării realităţii, a încrederii de sine, a înţelegerii sentimentelor şi emoţiilor noastre

drept informaţii, a împlinirii nevoilor umane de bază şi a găsirii unui scop şi a unui sens care să ne călăuzească de-a lungul provocărilor vieţii. Aşa cum a scris biograful Joshua Wolf Shenk despre cel care a trebuit să descopere cum să-şi ajute ţara pe care o iubea să străbată cea mai dificilă perioadă a sa: „Combinând obiceiurile proprii cu alegeri, Lincoln şi-a urmat propriul drum. Nu s-a prefăcut că este altcineva decât cel care era de fapt.“— Fii tu însuti. Aceasta este adevărata duritate.[3]

1 Viktor Frankl, *Spune da vieţii*

***Orice s-ar întâmpla*, traducere de Matei Predescu, Litera, Bucureşti, 2022, p. 41. *(N. red.*)**

2 *_Ibidem> **p. 52.** (N. red.)*

3 *_îbidem_y **p. 60.** (N. red.)*

*04Ibidem_y **p. 108.** (N. red.)*

*Q5îbidem_y **p. 110.** (N. red.)*

*06Ibidem_y **p. 26.** (N. red.)*

7 *_lbidem, **p. 117.** (N. red.)*

8 *_Ibidem**, p. 57.** (N. red.)*

9 *_Ibidem, **p. 112.** (N. red.)*

Mulţumiri

f

în primul rând, aş dori să le mulţumesc celor care au făcut posibilă această carte. Le mulţumesc nenumăraţilor clienţi, sportivi, oameni de ştiinţă şi artişti pe care i-am consultat pentru relatări personale,
cercetare si îndrumare. Fără deschiderea voastră si, în
> > f
multe cazuri, disponibilitatea de a fi subiecţi ai experimentelor mele, această carte nu ar fi existat. Mulţumiri speciale clienţilor care mi-au oferit perspective personale şi care au demonstrat ce înseamnă duritatea, atât pe terenurile de sport, cât şi în mediul profesional.

Sunt prea mulţi pentru a-i enumera pe toţi. Vă asigur că întreaga voastră contribuţie este valoroasă şi apreciată. Mulţumiri speciale celor care mi-au permis să le împărtăşesc povestea în această carte; Matt Parmley, Drevan Anderson-Kaapa, Nate Pineda, Meredith Sorensen, Britani Gonzales, Brian Zuleger, Mark Freeman, Jim Denison, Joseph Mills, Phoebe Wright, Andy Stover şi Brian Barraza.

în continuare, as dori să le mulţumesc celor care mi-au deschis calea pentru a realiza această lucrare. Mulţumiri partenerului meu colaborator, Brad

Stulberg. Cât de mult înseamnă prietenia ta pentru mine? Ei bine, ca introvertit, suport în medie cam cinci apeluri telefonice pe zi de la tine. Dacă asta nu e dragoste, nu ştiu ce e. îi mulţumesc lui Chris Douglas pentru coordonarea podcastului *The Growth Equation*, care îmi permite să mă concentrez asupra muncii mele. Lui Jonathan Marcus şi lui Danny Mackey, pentru că au fost alături de mine în lumea antrenorilor de peste un deceniu. Antrenorilor şi colegilor care m- au învătat ce înseamnă duritatea: Gerald Stewart, Mike Del Donno, Bob Duckworth, Tom Tellez, Theresa Fuqua, Leroy

Burrell, Will Blackburn şi Kyle Tellez. Prietenilor şi colegilor mei de echipă: Chris Rainwater, Paulo Sosa, Frankie Flores, Marcel Hewamudalige, Calum Neff şi multor altora. Această carte este rezultatul a peste 20 de ani de gândire. A luat naştere în timpul multor alergări şi conversaţii pe care le-am avut împreună. Sper că vă veţi recunoaşte amprenta, filozofia şi gândurile răspândite în această carte. Celor din grupul de e-mailuri aleatorii care mi-au oferit sprijin, isteţime, înţelepciune şi nenumărate haikuuri pe parcurs: Dave Epstein, Alex Hutchinson, Mike Joyner, Jonathan Wai, Amby Burfoot şi

Christie Aschwanden. Mulţumesc primilor cititori care mi-au oferit feedback valoros, făcând astfel această carte mai bună: Chris Schrader, Howard Namkin, Peter Doboş şi Ben Wach. Sper că veţi vedea roadele muncii voastre. Am ascultat, poate agăţându-mă de punctul meu de vedere, dar am ascultat!

Publicarea unei cărţi este o sarcină formidabilă. Una de care acum câţiva ani nu aveam habar. Mulţumiri celor care au transformat un antrenor naiv într-un scriitor. Lui Ted Weinstein, pentru că şi-a asumat un risc cu nişte necunoscuţi.

Lui Laurie

Abkemeier, care este şi agentă, şi susţinătoare, şi editoare şi o sursă de încredere: fără ajutorul tău, sunt sigur că această carte n-ar fi văzut lumina zilei. întregii echipei de la HarperOne, pentru că au crezut în această idee, au îngrijit-o, au modelat-o şi au transformat-o într-o carte care, sper, va schimba întrucâtva lumea. Editoarei mele, Judith Curr, pentru că si-a asumat un risc si a transformat această carte în realitate. Redactoarei mele, Anna Paustenbach. Ai crezut în viziunea acestei cărţi. Ai fost o campioană, o susţinătoare şi o excelentă

redactoare, care a adus claritate şi esenţă cărţii. Lui Amy Sather, Tanya Fox şi restului echipei pentru coordonarea, promovarea şi transformarea unui proiect rudimentar într-un produs clar, şi sper, cu perspectivă. Fiind o carte despre duritate, trebuie să includ şi mulţumiri adresate celor care au dezvăluit informaţii confidenţiale si care au

arătat mai mult curaj decât credeam că este posibil. Aveam impresia că alergarea şi competiţiile sunt dure. Adevăratul test vine atunci când eşti pus în situaţia de a te ridica şi de a face lucrul corect, chiar şi atunci

când calea mai uşoară, de a rămâne pe scaun, este mult mai atrăgătoare. Puţini oameni se ridică. Voi aţi făcut-o. Vă mulţumesc pentru asta, Kara şi Adam Goucher, Danny Mackey, Mary Cain şi multor altora care au ales calea grea şi au făcut lucrul corect.

Şi mai presus de toate, îi mulţumesc soţiei mele, Hillary. De fiecare dată când aveam probleme, eram blocat sau frustrat, tu mi-ai fost alături. Mă susţii şi ai încredere în mine, chiar şi atunci când eu nu am, şi te admir nespus. Sunt un scriitor, un gânditor şi, cel mai important, un om mult mai bun datorită ţie. Te iubesc.

Note

Capitolul 1

1. B. Knight, B. Hammel, *Knight: My Story,* Macmillan, New York, 2002, p. 251.

2. L. Freedman, *Knight Focuses on Life Lessons,* Cody Enterprise, 1 mai 2017, codyenterprise.com/news/local/article_3aed785a-2eac-11e7-93cd-274ea4321321.

3. E. Boehlert, „Why Bob Knight Should Bag It“, Salon, 3 aprilie 2000,

salon.com/2000/04/Q3/knight 3.

4. D. Baumrind, „The Influence of Parenting Style on Adolescent Competence and Substance Use“, in *Journal of Early Adolescence,* vol. 11, nr. 1, 1991, pp. 56-95.

5. „The Fallacy of Tough Love: Queendom.coms Study Reveals That Authoritarian Parenting Can Do More Harm Than Good“, PRWeb, 6 august 2013, prweb.eom/releases/2013/8/prwebl0996955 .

6. *M. Hyman,* *Until It Hurts: Americas Obsession with Youth Sports and How It Harms Our Kids*, *Beacon Press, Boston, 2009, p. 58.*

7. L.J. Martin, E.L. Acland, C. Cho, W. Gandhi *et al*, „Male-Specific Conditioned Pain Hypersensitivity in Mice and Humans“, in *Current Biology,* vol. 29, nr. 2, 2019, pp. 192-201.

8. S. Almasy, „Maryland Football Player Who Died from Heat Stroke Needed Cold Immersion Therapy, Report Says“, CNN, 23 septembrie 2018, cnn.com/2018/09/22/us/maryland-jordan-mcnair-death- report/index.

9. The Diamondback, „Surveillance Footage of Maryland Football Player Jordan McNairs Final Workout“, YouTube, 20 decembrie

2018, youtube.com/watch?v=6EO_phwlADO.

10. C. Aalborg, C. Rod-Larsen, I. Leiro, W. Aasebo, „An Increase in the Number of Admitted Patients with Exercise- Induced Rhabdomyolysis“, in *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 2016.

11. B.D. Ridpath, „Oregon’s Treatment of Athletes Is Unacceptable but Sadly It Is More Common Than People Realize“, în *Forbes*, 20 ianuarie 2017.

12. N. Darling, L. Steinberg, „Parenting Style as Context: An Integrative Model“, în *Psychological Bulletin*, vol. 113, nr. 3, 1993, pp.

487-96; L.R. Williams, KA. Degnan, K.E. Perez-Edgar, H.A. Henderson *et al*, „Impact of Behavioral Inhibition and Parenting Style on Internalizing and Externalizing Problems from Early Childhood through - Adolescence“, în *Journal of Abnormal Child Psychology*, iunie 2009, pp. 1063-75; şi C. Jackson, L. Henriksen, V.A. Foshee, „The Authoritative Parenting Index: Predicting Health Risk Behaviors among Children and Adolescents“, în *Health Education & Behavior*, vol. 25, nr. 3, 1998, pp. 319 —

37.

13. L. Scharneck, „The Mediating

Effect of Self- Determined Motivation in Student-Athlete Perceptions of Coaching Behaviors and Its Effect on Grit and Mental Toughness“ (lucrare de disertaţie, Illinois State University, 2017); şi Y. Tabei, D. Fletcher, K. Goodger, „The Relationship between Organizational Stressors and Athlete Burnout in Soccer Players“, în *Journal of Clinical Sport Psychology*, vol. 6, nr. 2, 2012, pp. 146-65.

14. „The Fallacy of Tough Love“, PRWeb.

15. O. Mayseless, M. Scharf, M. Sholt, „From Authoritative Parenting Practices to an Authoritarian Context:

Exploring the Person-Environment Fit“, în *Journal of Research on Adolescence*, vol. 13, nr. 4, 2003, 427-56.

16. G. Kerr, A. Stirling, „Issues of Maltreatment in High - Performance Athlete Development: Mental Toughness as a Threat to Athlete Welfare“, in *The Handbook of Talent Identification and Development in Sport*, Routledge/Taylor and Francis, pp. 409-20.

17. J. Corbett, „Pete Carroll Leads Seahawks with Enthusiasm, Toughness“, USA Today, 18 ianuarie 2014, usatoday.com/story/sports/nfl/seahaw

ks/2014/01/18/pete- carroll-seattle-seahawks-usc-49ers-super-bowl-lombardi/4637293.

18. B. Schulze, „Pete Carroll: Mental Toughness Key to Seattle Seahawks Success“, Bleacher Report, 25 octombrie 2012, bleacherreport.com/articles/1384093-pete-carroll- mental-toughness-key-to-seattle-seahawks-success.

19. K. Reed, „Its Time to Bench Tyrannical Coaches“, Huff Post, 23 ianuarie 2014, huffjpost.com/entry/sports- coaches_b_4195220.

20. M. Rieke, J. Hammermeister, M. Chase, „Servant Leadership in Sport: A

New Paradigm for Effective Coach Behavior“, in *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 3, nr. 2, 2008, pp. 227-39.

21. _____ „What Are Vocal Cord Dysfunction (VCD) and Inspiratory Laryngeal Obstruction (ILO)?“ American Thoracic Society, thoracic.org/patients/patient-resources/resources/vocal-cord-dysfunction.pdf.

22. J.G. Ayres, P.L.A. Gabbott, „Vocal Cord Dysfunction and Laryngeal Hyperresponsiveness: A Function of Altered Autonomic Balance?“, in *Thorax*, vol. 57, nr. 4,

2002, pp. 284-85.

Capitolul 2

L R. Coffey II, „The Bear Bryant Days at Aggieland, 1954-1957“, The Association of Former Students, 29 septembrie 2015, aggienetwork.com/news/140555/the-bear- bryant-davs-at-aggieland-1954--1957.

2. T. Badger, „'Junction Boys[5] Remembers Bear Bryant“, *Plainview Herald*, 11 decembrie 2002, myplainview.com/news/article/ Junction-Boys-Remembers- Bear-Bryant-8937650.

3. J. Dent, „Ten Days in Hell with the Bear“, ESPN, 19 noiembrie 2003, espn.com/classic/s/dent_junction_08/02/01.

4. T. Deas, „Gameday: Junction Revisited“, Tuscaloosa News, 13 septembrie 2013, tuscaloosanews.com/story/news/2013/Q9/14/gameday- junction-revisited/29910807007/.

5. R. Clark, „Survivors of A&M Coach «Bear» Bryants Grueling Training Camp Reunite in Junction on 60th Anniversary“, The Eagle, 15 august 2014, theeagle.com/news/local/survivors-

of-a-m-coach-bear- bryant-s-grueling-training/article_87al4b0e-eda4-5ade-8446-c7f23ff876f3.

6. ***P. Bryant, J. Underwood,*** *Bear: The Hard Life and Good Times of Alabama's Coach Bryant****, Triumph Books, 2007.***

7. **„Sixth Player Quits Team at Texas A&M“, in *The Washington Post* si *Times-Herald*, 9 septembrie 1954, p. 29.**

8. **Dent, „Ten Days in Hell“.**

9. ***Dent,*** *ibidem.*

10. **D. Barron, „Junction Boys Story Resonates after 60 Years“, *Houston Chronicle*, 16 august 2014,**

houstonchronicle.com/sports/college-football/article/Junction-Boys-story-resonates-after-60- years-5693420.

11* M. Simonich, „«Junction Boys» Controversy: Key Figure in Bear Bryant Sports Biography Surfaces; Disputes Episode Alleging Coach Brutality“, *Pittsburgh Post-Gazette*, 4 decembrie 2002, old.post-gazette.com/ae/ 20021203junctionwebae2.asp.

12. „1956 College Football All-America Team“, Wikipedia, consultat la 11 august 2019, en.wikipedia.org/wiki/1956 College Football All- America Team.

13. D. Andrews, „Dudley Recalls Days with Junction Boys“, *Plainview Herald*, 16 decembrie 2002, myplainview.com/news/article/Dudley-recalls-days-with- Junction-Boys-8861341.

14. Bryant, Underwood, *Bear.*

15. „Broussard Quits Ags; Seventh to Leave“, *Houston Chronicle*, 8 septembrie 1954, BIO, blog.chron.com/bayoucityhistory/files/2014/08/joined_docume

16. *R.K. Wilcox,* *The Dramatic Account of the US Navys Top Gun Fighter Pilots and How They Took Back the Skies*

*over Vietnam**, Simon and Schuster, New York, 2005.***

17. R. Goldstein, „Jack Pardee, a Star at Texas A&M and an NFL Coach, Dies at 76“, *The New York Times*, 2 aprilie 2013, nytimes.com/2013/04/03/sports/football/jack-pardee- texas-am-star-and-nfl-coach-dies-at-76.

18. *J. Dent,* *The Junction Boys: How 10 Days in Hell with Bear Bryant Forged a Champion Team at Texas A&M, Macmillan, New York, 1999.***

19. Badger, „«Junction Boys» Remembers Bear Bryant“.

20. C.A. Morgan III, G. Hazlett, S. Wang, E.G. Richardson Jr. *et al,*

„Symptoms of Dissociation in Humans Experiencing Acute, Uncontrollable Stress: A Prospective Investigation“, in *American Journal of Psychiatry,* vol. 158, nr. 8, 2001, pp. 1239-47.

21. B. Webb, „What Its Like at the Training Camp Where Elite Soldiers Learn to Survive if They Are Captured and Tortured“, Business Insider, 19 decembrie 2015, businessinsider.com/sere-school-2015-12.

22. *Department of the Air Force,* *Air Force Handbook: Survival Evasion Resistance Escape (SERE) Operations*, ***2017, static.e-publishing.af.mil/production/l/af***

a3/publication/afhl0- 644/afh 10-644.pdf.

23. K. Weir, „A Growing Demand for Sport Psychologists“, *Monitor on Psychology*, noiembrie 2018, apa.org/monitor/2018/ll/cover-sports-psychologists.

24. S. Robson, T. Manacapilli, *Enhancing Performance under Stress: Stress Inoculation Training for Battlefield Airmen*, RAND Corporation, Project Air Force, 2014, apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a605157.pdf.

25. A.H. Taylor, S. Schatz, T.L.

Marino-Carper, M.L. Carrizales *et al*, „A Review of Military Predeployment *ltl.pdfess Tolerance Training“, in* *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, vol. 55, nr. 1,2011, pp. 2153-57.*

26. „Comprehensive Soldier Fitness“, US Army Reserve, usar.army.mil/CSF/.

27. US Army, *The Army Human Dimension Strategy*, 2015, caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/character- development-project/repository/human-dimension- strategy-2015.pdf.

28. A. Peters, B.S. McEwen, K. Friston, „Uncertainty and

Stress: Why It Causes Diseases and How It Is Mastered by the Brain“, in *Progress in Neurobiology*, vol. 156, 2017, pp. 164-88.

Capitolul 3

L J.B. MacKinnon, „The Strange Brain of the Worlds Greatest Solo Climber“, Nautilus, 28 iunie 2018, nautil.us/issue/61/coordinates/ the-strange-brain-of- the- worlds - gre ate st - solo - climb er- rp.

2. „Understanding the Stress Response“, Harvard Health, 6 iulie 2020, health.harvard.edu/staying-

healthy/understanding-the-stress-response.

3. ***E.C. Vasarhelyi, J. Chin,*** *Free Solo,* *National Geographic Documentary Films****, 2018.***

4. **A. Levy, A. Nicholls, R. Polman, „Cognitive Appraisals in Sport: The Direct and Moderating Role of Mental Toughness“ in *International Journal of Applied Psychology*, vol. 2, nr. 4, 2012, pp. 71-76.**

5. **A.P. Doran, G.B. Hoyt, M.D. Hiller Lauby, C.A. Morgan III, „Survival, Evasion, Resistance, and Escape (SERE) Training“, in *Military Psychology: Clinical and Operational***

***Applications*, ed. C.H. Kennedy si E.A. Zillmer, Guilford Press, 2012, p. 306.**

6. O. Stavrova, T. Pronk, M.D. Kokkoris, „Choosing Goals That Express the True Self: A Novel Mechanism of the Effect of Self Control on Goal Attainment“, in *European Journal of Social Psychology*, vol. 49, nr. 6, 2018, pp. 1329- 36.

7. Y. Daviaux, J.-B. Mignardot, C. Cornu, T. Deschamps, „Effects of Total Sleep Deprivation on the Perception of Action Capabilities“, in *Experimental Brain Research,* vol. 232, nr. 7, 2014, pp. 2243-53.

8. **J.K. Witt, S.A. Linkenauger, J.Z. Bakdash, J.S. Augustyn *et al*, „The Long Road of Pain: Chronic Pain Increases Perceived Distance“, in *Experimental Brain Research*, vol. 192, nr. 1,2009, pp. 145-48.**

9. **M. Bhalla, D.R. Proffitt, „Visual-Motor Recalibration in Geographical Slant Perception“, in *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 25, nr. 4, 1999, pp. 1076-96.**

10. **N. Garrett, A.M. González-Garzón, L. Foulkes, L. Levita *et al,* „Updating Beliefs under Perceived Threat“, in *Journal of Neuroscience,* vol. 38, nr. 36, 2018,**

pp. 7901-11.

11. T. Sharot, „Why Stressed Minds Are More Decisive“, BBC Future, 15 iunie 2018, bbc.com/future/story/20180613-why-stressed-minds-are- better-at-processing-things.

12. P. Goffaux, W.J. Redmond, P. Rainville, S. Marchand, „Descending Analgesia: When the Spine Echoes What the Brain Expects“, in *Pain*, vol. 130, nr. l-2, 2007, pp. 137-43.

Capitolul 4

1. J. Lovesey,

„Straight Man in a Twisty Race“ *Sports Illustrated Vault*, 1 iunie 1964, vault.si.com/vault/1964/06/01/ straight-man-in-a-twisty- race.

2. K. Hays, O. Thomas, I. Maynard, M. Bawden, „The Role of Confidence in World-Class Sport Performance“, in *Journal of Sports Sciences*, vol. 27, nr. 11, 2009, pp. 1185-99.

3. Hays *et al*, „The Role of Confidence“

4. Will Storr, „«It Was Quasi-Religious»: The Great Self- Esteem Con“, *The Guardian*, 3 iunie 2017,

theguardian.com/lifeandstyle/2017/ iun/03/quasi-religious- great-self-esteem-con.

5. *California Task Force to Promote Self-Esteem and Personal and Social Responsibility; Toward a State of Esteem: The Final Report of the California Task Force to Promote Self- Esteem and Personal and Social Responsibility,* ***California Department of Education, 1990,***

files.eric.ed.gov/fulltext/ ED321170.pdf.

6. Will Storr, „«It Was Quasi-Religious»: The Great Self- Esteem Con“, *The Guardian*, 3

iunie 2017, theguardian.com/lifeandstyle/2017/ jun/03/quasi-religious- great-self-esteem-con.

7. J. Singal, „How the Self-Esteem Craze Took Over America: And Why the Hype Was Irresistible“, *The Cut*, 30 mai 2017, thecut.com/2017/05/self-esteem-grit-do-they- really-help.

8. J.M. Twenge, J.D. Foster, „Birth Cohort Increases in Narcissistic Personality Traits among American College Students,1982-2009“, in *Social Psychological and Personality Science*, vol. 1, nr. 1, 2010, pp. 99-106.

9. U.K. Moksnes, G.A. Espnes, „Self-Esteem and Life Satisfaction in Adolescents: Gender and Age as Potential Moderators“, in *Quality of Life Research*, vol. 22, nr. 10, 2013, pp. 2921-28.

10. *M. Freeman,* *You Are Not a Rock: A Step-by-Step Guide to Better Mental Health (for Humans**J, Penguin***
Books, New York, 2018, p. 103.

11. M.S. Fortier, R.J. Vallerand, N.M. Briere, RJ. Provencher, „Competitive and Recreational Sport Structures and Gender: A Test of Their Relationship with Sport Motivation“, in *International Journal of Sport Psychology*, vol. 26, 1995,

pp. 24-39.

12. C. Koerner, „Apparently a Whole Lot of Dudes Think They Could Take On Serena Williams in Tennis“, BuzzFeed News,13 iulie 2019, buzzfeednews.com/article/ claudiakoerner/men-score- serena-williams-tennis.

13. H. Britzky, „Everything Trump Says He Knows «More about Than Anybody»“, Axios, 5 ianuarie 2019, axios.com/everything-trump-says-he- knows-more-about- than-anybodv- b278b592-cff0-47dc-a75f- 5767f42bcfle..

14. V. Bohns, „Why Do We Shout

When We Argue? Lack of Confidence“, *The Wall Street Journal*, 21 august 2021, wsi.com/articles/why-do-we-shout-when-we-argue-lack-of- confidence-11629518461.

15. V. Brandstatter, J. Schuler, „Action Crisis and Cost- Benefit Thinking: A Cognitive Analysis of a Goal- Disengagement Phase“, in *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 49, nr. 3, 2013, pp. 543-53.

16. C. Anzalone, „Overconfidence among Teenage Students Can Stunt Crucial Reading Skills“, University at Buffalo, 2009.

buffalo.edu/news/releases/2009/07/10284.

17. „The Validity of the «Fake-It-Till-You-Make-It» Philosophy“, PRWeb, 13 aprilie 2019, prweb.com/releases/the validity of the fake it till you make it philosophy/prwebl6239903.

18. J. MacMullan, „Rise above It or Drown: How Elite NBA Athletes Handle Pressure“, ESPN, 29 mai 2019, espn.com/nba/story/ /id/26802987/rise-drown-how-elite-nba-athletes-handle-pressure.

19. S.B. Kaufman, „The Pressing Need for Everyone to Quiet Their Egos“, *Scientific American*, 21 mai

2018, blogs.scientificamerican.com/ beautiful-minds/the-pressing-need-for-evervone-to-quiet-their-egos.

20. J. Meggs, „Examining the Cognitive, Physiological and Behavioural Correlates of Mental Toughness“, Teesside University, 2013, research.tees.ac.uk/en/ studentTheses/examining-the-cognitive-physiological-and-behavioural-correlates-.

Capitolul 5

L S.F. Maier, M.E. Seligman, „Learned Helplessness at Fifty:

Insights from Neuroscience“, in *Psychological Review*, vol. 123, nr. 4, 2016, pp. 349-67.

2. Maier, Seligman, „Learned Helplessness at Fifty“.

3. M.E. Seligman, S.F. Maier, „Failure to Escape Traumatic Shock“, în *Journal of Experimental Psychology*, vol. 74, nr. 1, 1967, pp. l-9.

4. „First-Hand Accounts“, Virtual Jamestown (n.d.), virtualj amestown.org/fhaccounts_desc.html#vaco.

5. K.O. Kupperman, „Apathy and Death in Early Jamestown“, in *The Journal of American History*, vol. 66,

nr. 1, 1979, pp. 24-40.

6. Kupperman, „Apathy and Death in Early Jamestown“.

7. H. Massey, J. Leach, M. Davis, V. Vertongen, „Lost at Sea: The Medicine, Physiology and Psychology of Prolonged Immersion“, *Diving and Hyperbaric Medicine*, vol. 47, nr. 4, 2017, pp. 239-47.

8. C.P. Richter, „On the Phenomenon of Sudden Death in Animals and Man“, in *Psychopathology*, ed. C.F. Reed, I. E. Alexander, S.S. Tomkins, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2013, pp. 234-42.

9. „The Senate Committees

Report on the CIA's Use of Torture", *The New York Times*, 9 decembrie 2014.

10. J. Leach, ,,«Give-Up-Itis» Revisited: Neuropathology of Extremis", în *Medical Hypotheses*, vol. 120, 2018, pp. 14-
21.

11. P.G. Bourne, R.M. Rose, J.W. Mason, ,,17-OHCS Levels in Combat: Special Forces «A» Team under Threat of Attack", in *Archives of General Psychiatry*, vol. 19, nr. 2, 1968, pp. 135-40.

12. A.M. Bollini, E.F. Walker, S. Hamann, L. Kestler, „The Influence of Perceived Control and Locus of Control

on the Cortisol and Subjective Responses to Stress“, in *Biological Psychology*, vol. 67, nr. 3, 2004, pp. 245-60.

13. T.V. Salomons, R. Nusslock, A. Detloff, T. Johnstone *et al.*, „Neural Emotion Regulation Circuitry Underlying Anxiolytic Effects of Perceived Control over Pain“, in *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 27, nr. 2, 2015, pp. 222-33.

14. J.P. Bhanji, E.S. Kim, M.R. Delgado, „Perceived Control Alters the Effect of Acute Stress on Persistence“, in *Journal of Experimental Psychology General*, vol. 145, nr. 3, 2016, pp. 356-65.

15. „Self-Determination Theory“,

Wikipedia, consultat la 5 ianuarie 2020, en.wikipedia.org/wiki/Self-determination theory.

16. M.P. Carey, A.D. Forsyth, „Teaching Tip Sheet: Self- Efficacy“, American Psychological Association (n.d.), apa.org/pi/aids/resources/education/self-efficacy.

17. L.A. Leotti, S.S. Iyengar, K.N. Ochsner, „Born to Choose: The Origins and Value of the Need for Control“, in *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 14, nr. 10, 2010, pp. 457- 63.

18. J. O'Doherty, P. Dayan, J. Schultz, R. Deichmann *et ah,* „Dissociable Roles

of Ventral and Dorsal Striatum in Instrumental Conditioning“, in *Science*, vol. 304, nr. 5669, 2004, pp. 452-54.

19. E.J. Langer, J. Rodin, „The Effects of Choice and Enhanced Personal Responsibility for the Aged: A Field Experiment in an Institutional Setting“, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 34, nr. 2, 1976, pp. 191-98.

20. S. Saragih, „The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable“ in *International Research Journal of Business Studies*, vol. 4, nr. 3, 2011, pp. 203-15.

21. S.F. Dingfelder, „Old

Problem, New Tools“, Monitor on Psychology, octombrie 2009, apa.org/monitor/2009/10/ helplessness.

22. Leotti, Iyengar, Ochsner, „Born to Choose“.

23. J. Kantor, D. Streitfeld, „Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace“, *The New York Times*, 15 august 2015, nytimes. com/2015/08/16/technology/inside - amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.

24. J. Denison, J.P. Mills, „Planning for Distance Running: Coaching with Foucault“, in *Sports*

***Coaching Review*, vol. 3, nr. 1, 2014, pp. l-16.**

25. J.W. Mahoney, D.F. Gucciardi, N. Ntoumanis, C.J. Mallett, „Mental Toughness in Sport: Motivational Antecedents and Associations with Performance and Psychological Health“, in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 36, nr. 3, 2014, pp. 281-92.

26. R.C. do Vale, R. Pieters, M. Zeelenberg, „The Benefits of Behaving Badly on Occasion: Successful Regulation by Planned Hedonic Deviations“, in *Journal of Consumer Psychology*, vol. 26, nr. 1, 2016, pp. 17-28.

27. D.I. Cordova, M.R. Lepper, „Intrinsic Motivation and the Process of Learning:

Beneficial Effects of Contextualization, Personalization, and Choice“, in *Journal of Educational Psychology*, vol. 88, 1996, pp. 715-30.

Capitolul 6

L E. Young, „The Only Emotions I Can Feel Are Anger and Fear“,*Mosaic*, 28 mai 2018, mosaicscience.com/story/ life-without-emotions-

alexithymia-interoception.

2. A.D. Craig, „Interoception: The Sense of the Physiological Condition of the Body“, in *Current Opinion in Neurobiology*, vol. 13, nr. 4, august 2003, pp. 500-505.

3. L.F. Barrett, W.K. Simmons, „Interoceptive Predictions in the Brain“, in *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 16, nr. 7, 2015, pp. 419-29.

4. A.D. Craig, „How Do You Feel - Now? The Anterior Insula and Human Awareness“, in *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 10, nr. 1, 2009, pp. 59-70.

5. R.B. Zajonc, „Feeling and

Thinking: Preferences Need No Inferences“, in *American Psychologist*, vol. 35, nr. 2, 1980, pp. 151-75.

6. S. Pareek, „Phantom Vibration Syndrome: An Emerging Phenomenon“, in *Asian Journal of Nursing Education and Research*, vol. 7, nr. 4, 2017, pp. 596-97.

7. D.J. Kruger, J.M. Djerf, „Bad Vibrations? Cell Phone Dependency Predicts Phantom Communication Experiences“, in *Computers in Human Behavior*, vol. 70, 2017, pp. 360-64.

8. J. Strack dos Santos Gonçalves, P. Lopes, F. Esteves, P. Fernândez-Berrocal, „Must We Suffer

to Succeed?: When Anxiety Boosts Motivation and Performance“, in *Journal of Individual Differences*, vol. 38, nr. 2, aprilie 2017, pp. 113—24.

9. L. Young, A. Bechara, D. Tranel, H. Damasio *et ai*, „Damage to Ventromedial Prefrontal Cortex Impairs Judgment of Harmful Intent“, in *Neuron*, vol. 65, nr. 6, 2010, pp. 845-51.

10. J. Denham, „«I Think He Could Have Fit on That Bit of Door»: Kate Winslet Says Titanic Blunder Led to Leo DiCaprios Movie Death“, *Independent*, 3 februarie 2016, independent.ie/entertainment/movie

s/movie-news/i-think- he-could-have-fit-on-that-bit-of-door-kate-winslet-says- titanic-blunder-led-to-leo-dicaprios-movie-death- 34419861.

11- R. Keegan, „James Cameron on Titanics Legacy and the Impact of a Fox Studio Sale“, *Vanity Fair*, 26 noiembrie 2017, vanityfair.com/hollywood/2017/ll/james-cameron- titanic-20th-anniversary-avatar-terminator-fox-studios- sale.

12. „Justified and Unjustified Movie Violence Evoke Different Brain Responses“, The Annenberg Public Policy Center of the University of

Pennsylvania, 10 decembrie 2019, annenbergpublicpolicycenter.org/justified-movie- violence-unjustified-evoke-different-brain-responses-study- finds.

13. J.D. Greene, R.B. Sommerville, L.E. Nystrom, J.M. Darley *et al.,* „An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment“, in *Science*, vol. 293, nr. 5537, 2001, pp. 2105-8.

14. D. Gillies, M.A. Christou, A.C. Dixon, O.J. Featherston *et al*, „Prevalence and Characteristics of Self- Harm in Adolescents: Meta-Analyses of Community-Based Studies 1990-2015“, in *Journal of the*

***American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, vol. 57, nr. 10, octombrie 2018, pp. 733-41.**

15. H. Young, Jason Davies, David Benton, „Non- suicidal Self-injury Is Associated with Multidimensional Deficits in Interoception: Evidence from Three Studies“, *PsyArXiv*, 24 aprilie 2019, doi:10.31234/osf.io/2azer.

16. S.S. Khalsa, R. Adolphs, O.G. Cameron, H.D. Critchley *et al*, „Interoception and Mental Health: A Roadmap“, in *Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging*, vol. 3, nr. 6, 2018, pp.

501-13.

17. A. Diaz, *The Relationship between Body Awareness and Mental Toughness in Collegiate Athletes* (disertatie de doctorat), The Chicago School of Professional Psychology, 2013.

18. L. Haase, J.L. Stewart, B. Youssef, A.C. May, „When the Brain Does Not Adequately Feel the Body: Links between Low Resilience and Interoception“, in *Biological Psychology*, vol. 113, 2016 pp. 37-45.

19. N. Kandasamy, S.N. Garfinkel, L. Page, B. Hardy *et al.*, „Interoceptive Ability Predicts

Survival on a London Trading Floor“, in *Scientific Reports*, vol. 6, nr. 1, 2016, pp. l-7; si Khalsa, Adolphs, Cameron, Critchley *et al*, „Interoception and Mental Health“.

20. Haase, Stewart, Youssef, May *et al*, „When the Brain Does Not“.

21. H.D. Critchley, S.N. Garfinkel, „Interoception and Emotion“, in *Current Opinion in Psychology*, vol. 17, 2017, pp. 7-14.

22. M.D. Lieberman, N.I. Eisenberger, M.J. Crockett, S.M. Tom *et al*, „Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli“, in *Psychological Science*, vol. 18, nr. 5,

2007, pp. 421-28.

23. Strack dos Santos Gonsalves, Lopes, Esteves, Fernandez-Berrocal, „Must We Suffer to Succeed?“.

24. I. Pedraza Ramirez, „Systematic Review of the Evidence of Interoceptive Awareness in Performers“, 2016, iyx.iyu.fi/handle/123456789/51424.

Capitolul 7

1. S. Callahan, *Adrift: Seventy-Six Days Lost at Sea*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2002, p. 195.

2. Callahan, *Adrift*, p. 56.

3. *D.T. Kenrick, V. Griskevicius,*

*The Rational Animal: How Evolution Made Us Smarter Than We Think****, Basic Books, New York, 2013.***

4. P. Docter, R. del Carmen, *Inside Out*, Walt Disney Studios Motion Pictures, 2015.

5. J.K. Maner, D.T. Kenrick, D.V. Becker, T.E. Robertson *et al,* „Functional Projection: How Fundamental Social Motives Can Bias Interpersonal Perception“, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 88, nr. 1, 2005, pp. 63-78.

6. M. Gannon, „Most People Have Unwanted, Worrying Thoughts“, LiveScience, 8 aprilie

2014, livescience.com/44687-most-people-have-unwanted- thoughts.

7. M.M. Puchalska-Wasyl, „Self-Talk: Conversation with Oneself? On the Types of Internal Interlocutors“, in *The Journal of Psychology,* vol. 149, nr. 5, 2015, pp. 443-460.

8. P.K. McGuire, D.A. Silbersweig, R.M. Murray, A.S. David *et al*, „Functional Anatomy of Inner Speech and Auditory Verbal Imagery“, *Psychological Medicine*, vol. 26, nr. 1, 1996, pp. 29-38.

9. *C. Fernyhough,* *The Voices Within: The History and Science of How We Talk to Ourselves*, *Basic Books, New York, 2016, p. 106.*

10. ***Fernyhough,*** *The Voices Within.*

11. **B. Alderson-Day, C. Fernyhough, „Inner Speech: Development, Cognitive Functions, Phenomenology, and Neurobiology“, in *Psychological Bulletin*, vol. 141, nr. 5, 2015, pp 931-65.**

12. **S.C. Hayes, I. Rosenfarb, E. Wulfert, E.D. Munt *et al*, „Self-Reinforcement Effects: An Artifact of Social Standard Setting?“, in *Journal of Applied Behavior Analysis,* vol. 18, nr. 3, 1985, pp. 201-14.**

13. **P.S. Highlen, B.B. Bennett, „Elite Divers and Wrestlers: A Comparison between Open- and Closed-Skill Athletes“, in *Journal of***

***Sport and Exercise Psychology*, vol. 5, nr. 4, 1983, pp. 390-409.**

14. J.V. Wood, W.Q. Perunovic, J.W. Lee, „Positive Self-Statements: Power for Some, Peril for Others“, in *Psychological Science*, vol. 20, nr. 7, July 2009, pp. 860-66.

15. J.L. Van Raalte, B.W. Brewer, P.M. Rivera, A.J. Petitpas, „The Relationship between Observable Self-Talk and Competitive Junior Tennis Players' Match Performances“, în *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 16, 1994, pp. 400-15.

16. R.E. White, E.O. Prager, C. Schaefer, E. Kross *et al.*, „The

«Batman Effect»: Improving Perseverance in Young Children“, in *Child Development*, vol. 88, nr. 5, 2017, pp. 1563-71.

17. ed. S. Rudert, R. Greifeneder, K. Williams, *Current Directions in Ostracism*, *Social Exclusion and Rejection Research*, Routledge, Londra, 2019.

18. J.S. Moser, A. Dougherty, W.I. Mattson, B. Katz *et al*, „Third-Person Self-Talk Facilitates Emotion Regulation without Engaging Cognitive Control: Converging Evidence from ERP and fMRI“, in *Scientific Reports*, vol. 7, nr. 1, 2017, pp. l-9.

19. A. de Botton, „Self-Love“, The School of Life Articles, 24 septembrie 2020, theschooloflife.com/thebookoflife/self - love.

Capitolul 8

L A. Lutz, D.R. McFarlin, D.M. Perlman, T.V. Salomons *et al,* „Altered Anterior Insula Activation During Anticipation and Experience of Painful Stimuli in Expert Meditators“, in *Neuroimage*, vol. 64, 2013, pp. 538-46.

2. R. Kakigi, H. Nakata, K. Inui, N. Hiroe *et al*, „Intracerebral Pain Processing in a Yoga Master Who

Claims Not to Feel Pain during Meditation“, in *European Journal of Pain,* vol. 9, nr. 5, 2005, pp. 581-89.

3. **T.R. Krai, B.S. Schuyler, J.A. Mumford, M.A. Rosenkranz *et al*, „Impact of Short-and Long-Term Mindfulness Meditation Training on Amygdala Reactivity to Emotional Stimuli“, in *Neuroimage*, vol. 181, 2018, pp. 301-13.**

4. **T.T. Yang, A.N. Simmons, S.C. Matthews, S.F. Tapert *et al,* „Adolescents with Major Depression Demonstrate Increased Amygdala Activation“, in *Journal of the American***

Academy of Child and Adolescent

*Psychiatry**, vol. 49, nr. 1, 2010, pp 42-51.***

5. **A.L. Gold, R.A. Morey, G. McCarthy, „Amygdala- Prefrontal Cortex Functional Connectivity during Threat- Induced Anxiety and Goal Distraction“, in *Biological Psychiatry*, vol. 77, nr. 4, 2015, pp. 394-403.**

6. **Krai, Schuyler, Mumford, Rosenkranz *et al*, „Impact of Short- and Long-Term Mindfulness Meditation Training“.**

7. **S. Ju, „16 Employee Burnout Statistics HR Leaders Should Know“, in *Spring Health*, 14 decembrie 2020, springhealth.com/16-statistics-**

employee-burnout.

8. **A. Michel, „Burnout and the Brain“, in *Association for Psychological Science*, 29 ianuarie 2016, psvchologicalscience.org/observer/ burnout-and-the-brain.**

9. **M.A. Rosenkranz, A. Lutz, D.M. Perlman, D.R. Bachhuber *et al*, „Reduced Stress and Inflammatory Responsiveness in Experienced Meditators Compared to a Matched Healthy Control Group“, in *Psychoneuroendocrinology*, vol. 68, 2016, pp. 117-25.**

10. **B.S. Schuyler, T.R. Kral, J. Jacquart, C.A. Burghy *et al*,**

„Temporal Dynamics of Emotional Responding: Amygdala Recovery Predicts Emotional Traits“, in *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, vol. 9, nr. 2, 2012, pp. 176-81.

11. S. Pichon, E.A. Miendlarzewska, H. Eryilmaz, P. Vuilleumier, „Cumulative Activation during Positive and Negative Events and State Anxiety Predicts Subsequent Inertia of Amygdala Reactivity“, in *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, vol. 10, nr. 2, 2015, pp. 180-90.

12. E. Klein, „How the Brains of Master Meditators Change“,

Vox, 30 mai 2019, vox.com/podcasts/ 2019/5/30/18644106/richard-davidson- ezra-klein-show.

13. **F. Zeidan, K.T. Martucci, R.A. Kraft, N.S. Gordon *et al*, „Brain Mechanisms Supporting the Modulation of Pain by Mindfulness Meditation“ in *Journal of Neuroscience,* vol. 31, nr. 14, 2011, pp. 5540-48.**

14. **R. May, *The Courage to Create*, W.W. Norton & Company, New York, 1975, p. 100.**

15. **Lutz, McFarlin, Perlman,**

Salomon *et al,* „Altered Anterior Insula Activation“.

16. **„Dark Retreats“, Samyam (n.d.), samyama.com/dark- retreats.**

17. **R. Schuling, N. van Herpen, R. de Nooij, W.T. de Groot *et al,* „Silent into Nature: Factors Enabling Improvement in a Mindful Walking Retreat in Nature of People with Psychological Symptoms“, in *Ecopsychology*, vol. 10, nr. 2, 2018, pp. 77-86.**

18. **T.D. Wilson, D.A. Reinhard, E.C. Westgate, D.T. Gilbert *et al*, „Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind“, *Science*, vol. 345, nr. 6192, 2014, pp. 75-77.**

19. **C.N. Ortner, S.J. Kilner, P.D. Zelazo, „Mindfulness Meditation and Reduced Emotional Interference on a Cognitive Task“, in *Motivation and Emotion,* vol. 31, nr. 4, 2007, pp. 271-83.**

20. **S.S. Khalsa, R. Adolphs, O.G. Cameron, H.D. Critchley *et al,* „Interoception and Mental Health: A Roadmap“, in *Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging,* vol. 3, nr. 6, 2018, pp. 501-13.**

21. **R.C. Lapate, B. Rokers, D.P.M. Tromp, N.S. Orfali *et al,* „Awareness of Emotional Stimuli Determines the Behavioral Consequences of**

Amygdala Activation and Amygdala-Prefrontal Connectivity“, in *Scientific Reports*, vol. 6, nr. 1, 2016, pp. l-16.

22. **S. Gregory, „Lolos No Choke“, *Time*, 9 iulie 2021, pp. 30-38.**

23. **B. Bodhi, „Toward a Threshold of Understanding“, Access to Insight, 1998, accesstoinsight.org/lib/authors/bodhi/bps-essay_30.**

24. **A.B.S. Prabhupada, *Bhagavad-Gita as It Is,* Bhaktivedanta Book Trust, Los Angeles, 1972, p. 104.**

25. **J. Wesley, „Wesleys Notes on the Bible“, Christian ClassicsEthereal Library 1765,**

cceLorg/ccel/wesley/notes.i.iv.xxii.

Capitolul 9

L M. Clasen, M. Andersen, U. Schjoedt, „Adrenaline Junkies and White-Knucklers: A Quantitative Study of Fear Management in Haunted House Visitors“, in *Poetics*, vol. 73, 2019, pp. 61-71.

2. ***ed. P. Milvy,*** *The Marathon: Physiological Medical Epidemiological and Psychological Studies,* ***vol. 301, New York Academy of Sciences, 1977.***

3. **S. Farrell, „The 1975 Elite Runners Study: How Are Elite Distance Runners Different from the Rest of Us?“, The Cooper Institute,**

29 mai 2019, cooperinstitute.org/2019/05/29/ the-1975-elite-runners- study-how-are-elite-distance-runners-different-from-the- rest-of-us.

4. W.P. Morgan, M.L. Pollock, „Psychologic Characterization of the Elite Distance Runner“, in *Annals of the New York Academy of Sciences,* vol. 301, nr. 1, 1977, pp. 382-403.

5. F. Dehais, M. Causse, F. Vachon, N. Régis *et al*, „Failure to Detect Critical Auditory Alerts in the Cockpit: Evidence for Inattentional Deafness“, in *Human Factors*, vol. 56, nr. 4, 2014, pp. 631-44.

6. R.S. Friedman, A. Fishbach, J.

Förster, L. Werth, „Attentional Priming Effects on Creativity“, in *Creativity Research Journal*, vol. 15, nr. 2-3, 2003, pp. 277-86.

7. H. Dejong, E. Fox, A. Stein, „Does Rumination Mediate the Relationship between Attentional Control and Symptoms of Depression?“, in *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, vol. 63, 2019, pp. 28-35.

8. M.A. Cohn, B.L. Fredrickson, S.L. Brown, J.A. Mikels *et al*, „Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience“, in *Emotion*, vol. 9, nr. 3,

2009, pp. 361-68.

9. N. Herz, S. Baror, M. Bar, „Overarching States of Mind“, in *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 24, nr. 3, 2020, pp. 184-99.

10. D.K. Brown, J.L. Barton, V.R Gladwell, „Viewing Nature Scenes Positively Affects Recovery of Autonomic Function Following Acute-Mental Stress“, in *Environmental Science & Technology*, vol. 47, nr. 11, 2013, pp. 5562-69; si K.J. Williams, K.E. Lee, T. Hartig, L.D. Sargent *et al.*, „Conceptualising Creativity Benefits of Nature Experience: Attention Restoration and Mind Wandering as Complementary Processes“, in *Journal of*

***Environmental Psychology*, vol. 59, 2018, pp. 36-45.**

11* K. Arnold, *Running Home: A Memoir*, Random House, New York, 2019.

12. G. Sheppes, S. Scheibe, G. Suri, J.J. Gross, „Emotion- Regulation Choice“, in *Psychological Science*, vol. 22, nr. 11, 2011, pp. 1391-96.

13. L.J. Altamirano, A. Miyake, A.J. Whitmer, „When Mental Inflexibility Facilitates Executive Control: Beneficial Side Effects of Ruminative Tendencies on Goal Maintenance“, in *Psychological Science*, vol. 21, nr. 10, 2010, pp. 1377-82.

14. K. Taku, A. Cann, R.G. Tedeschi,

L.G. Calhoun, „Intrusive versus Deliberate Rumination in Posttraumatic Growth across US and Japanese Samples“, in *Anxiety Stress, and Coping*, vol. 22, nr. 2, 2009, pp. 129-36.

15. G.A. Bonanno, D. Keltner, „Facial Expressions of Emotion and the Course of Conjugal Bereavement“, in *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 106, nr. 1, 1997, pp. 126-37.

16. S. Gupta, G.A. Bonanno, „Complicated Grief and Deficits in Emotional Expressive Flexibility“, in *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 120, nr. 3, 2011, pp. 635-43.

17. **I.R. Galatzer-Levy, C.L. Burton, G.A. Bonanno, „Coping Flexibility, Potentially Traumatic Life Events, and Resilience: A Prospective Study of College Student Adjustment“, in *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 31, nr. 6, 2012, pp. 542-67.**

18. **G. Sheppes, S. Scheibe, G. Suri, P. Radu *et al.,* „Emotion Regulation Choice: A Conceptual Framework and Supporting Evidence“, in *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 143, nr. 1, 2014, pp. 163-81.**

19. **J.M. Silva, M.I. Appelbaum, „Association- Dissociation Patterns of United States Olympic Marathon**

Trial Contestants“, in *Cognitive Therapy and Research*, vol. 13, nr. 2, 1989, pp. 185-92.

20. W.S. Grolnick, L.J. Bridges, J.P. Connell, „Emotion Regulation in Two-Year-Olds: Strategies and Emotional Expression in Four Contexts“, in *Child Development*, vol. 67, nr. 3, 1996, pp. 928-41.

21. J. Geirland, „Go with the Flow“, *Wired,* 1 septembrie 1996, wired.com/1996/09/czik.

22. Y. Dormashev, „Flow Experience Explained on the Grounds of an Activity Approach to Attention“, in *Effortless Attention: A New Perspective in the Cognitive*

Science of Attention and Action, **ed. B. Bruya, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2010, p. 306.**

23. C. Swann, A. Moran, D. Piggott, „Defining Elite Athletes: Issues in the Study of Expert Performance in Sport Psychology“, in *Psychology of Sport and Exercise,* vol. 16, 2015, pp. 3-14.

24. S.B. Kaufman, *Transcend: The New Science of Self- Actualization*, Penguin Random House, New York, 2021.

Capitolul 10

L K.J. Bartholomew, N. Ntoumanis, C. Thogersen- Ntoumani, „The

Controlling Interpersonal Style in a Coaching Context: Development and Initial Validation of a Psychometric Scale“ in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 32, nr. 2, 2010, pp. 193-216.

2. Coursey, David, „Steve Jobs Was a Jerk, You Shouldn’t Be“, *Forbes Magazine*, 16 mai 2012. forbes.com/sites/davidcoursey/ 2011/10/12/steve-iobs-was- a-jerk-you-shouldnt-be/? sh=23998e0c4045.

3. Z. Budryk, „Mnuchin: It «Wouldn’t Be Fair to Use Taxpayer Dollars to Pay More People to Sit

Home»“, *The Hill*, 26 iulie 2020, thehill.com/homenews/coronavirus-report/509062-mnuchin-it-wouldnt-be-fair-to-use-taxp aver- dollar s-to -p ay- more.

4. T.A. Judge, R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff, J.C. Shaw *et al*, „The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature“, in *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, nr. 2, 2010, pp. 157-67.

5. J. Harter, N. Blacksmith, „Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs“, Gallup, 28 octombrie 2011, gallup.com/poll/150383/majori

ty-american-workers- not-engaged-iobs.aspx.

6. Y.J. Cho, J.L. Perry, „Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy“, in *Review of Public Personnel Administration*, vol. 32, nr. 4,
2012, pp. 382-406.

7. N. Ntoumanis, L.C. Healy, C. Sedikides, J. Duda *et al*, „When the Going Gets Tough: The «Why» of Goal Striving Matters“, in *Journal of Personality,* vol. 82, nr. 3, 2014, pp. 225-36.

8. P.G. Firth, H. Zheng, J.S.

Windsor, A.I. Sutherland *et al*, „Mortality on Mount Everest, 1921-2006: Descriptive Study“, *BMJ*, vol. 337, 2008.

9. N. Ntoumanis, C. Sedikides, „Holding On to the Goal or Letting It Go and Moving On?: A Tripartite Model of Goal Striving“, in *Current Directions in Psychological Science*, vol. 27, nr. 5, 2018, pp. 363-68.

10. E.L. Deci, „Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation“ in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, nr. 1, 1971, pp. 105-15.

11. M. Vansteenkiste, J. Simons, W. Lens, K.M. Sheldon *et ai,*

„Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts“, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, nr. 2, 2004, pp. 246-60.

12. J.W. Mahoney, D.F. Gucciardi, N. Ntoumanis, C.J. Mallett, „Mental Toughness in Sport: Motivational Antecedents and Associations with Performance and Psychological Health“, in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 36, nr. 3, 2014, pp. 281-92.

13. E.L. Carleton, J. Barling, A.M. Christie, M. Trivisonno *et ai*,

„Scarred for the Rest of My Career? Career-Long Effects of Abusive Leadership on Professional Athlete Aggression and Task Performance“, in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 38, nr. 4, 2016, pp. 409-
22.

14. L.C. Healy, N. Ntoumanis, J. Veldhuijzen van Zanten, N. Paine, „Goal Striving and Well-Being in Sport: The Role of Contextual and Personal Motivation“, in *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 36, nr. 5, 2014, pp. 446-59.

15. Healy, Ntoumanis, Veldhuijzen van Zanten, Paine, „Goal

Striving and Well-Being in Sport“.

16. D. Kurtenbach, „Kurtenbach: Steve Kerr Turned In His Best Coaching Performance of the Year... by Not Coaching“, *The Mercury News*, 13 februarie 2018, mercurynews.com/2018/02/13/ warriors-v-suns-highlights-coaching-staff-andre-iguodala-draymond-green-timeouts- drawing-plays-golden-state-phoenx-roster-standings.

17. A. Gilberg, „Steve Kerr Lets Andre Iguodala, Draymond Green Coach the Warriors during 129-83 Blowout Win over Suns“, *Daily News*,

13 februarie 2018, nydailynews.com/sports/basketball/kerr-lets-iguodala- draymond-coach-warriors-blowout-win-article-1.3817084.

18. J.W. Mahoney, D.F. Gucciardi, S. Gordon, N. Ntoumanis, „Psychological Needs Support Training for Coaches: An Avenue for Nurturing Mental Toughness“, in *Applied Sport and Exercise Psychology: Practitioner Case Studies*, ed. S.T. Cotterill, N. Weston, G. Breslin, Wiley, Londra, 2016, pp. 193-213; şi J. Mahoney, N. Ntoumanis, C. Mallett, D. Gucciardi, „The Motivational Antecedents of the

Development of Mental Toughness: A Self-Determination Theory Perspective“, in *International Review of Sport and Exercise Psychology*, vol. 7, nr. 1, pp. 184-97.

19. C.S. Hammer, „Mental Toughness, Servant Leadership, and the Collegiate Distance Runner“ (teză de disertaţie), Eastern Washington University, 2012, dc.ewu.edu/theses/32,

20. D. LaGree, B. Houston, M. Duffy, H. Shin, „The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement, and Job Satisfaction among Early Career

Employees“, in *International Journal of Business Communication*, 20 mai 2021, iournals.sagepub.com/doi/abs/ 10.1177/23294884211016529

21. J. Rozovsky, „The Five Keys to a Successful Google Team“, Google re: Work, 17 noiembrie 2015, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful- google-team.

22. M.W. Kraus, C. Huang, D. Keltner, „Tactile Communication, Cooperation, and Performance: An Ethological Study of the NBA“, în *Emotion*, vol. 10, nr. 5, 2010, pp. 745-49.

23. S.B. Kaufman, *Transcend: The New Science of Self- Actualization*, Penguin Random House, New York, 2021, p. 38.

24. M.R. Leary, „Emotional Responses to Interpersonal Rejection“, in *Dialogues in Clinical Neuroscience*, vol. 17, nr. 4, 2015, pp. 435-41.

25. B. Holmes, „Michelin Restaurants and Fabulous Wines: Inside the Secret Team Dinners That Have Built the Spurs’ Dynasty“, ESPN, 25 iulie 2020, espn.com/nba/story/ /id/26524600/secret-team-dinners-

built-spurs-dynasty.

26. L. Wong, „Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War“, Strategic Studies Institute, 2003.

27. J.J. Waring, S. Bishop, „«Water Cooler» Learning: Knowledge Sharing at the Clinical «Backstage» and Its Contribution to Patient Safety“, in *Journal of Health Organization and Management*, vol. 24, nr. 4, 2010, pp. 325- 42.

28. C. Li, R. Martindale, Y. Sun, „Relationships between Talent Development Environments and Mental Toughness: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction“, in *Journal of Sports Sciences*, vol. 37,

nr. 18, 2019, pp. 2057-65.

29. J. Anderson, „Harvard EdCast: The Benefit of Family Mealtime“, Harvard Graduate School of Education, 1 aprilie 2020, gse.harvard.edu/news/20/04/harvard-edcast-benefit- familv-mealtime.

30. S.B. Kaufman, „Choose Growth“, *Scientific American*, 7 aprilie 2020, blogs.scientificamerican.com/beautiful- minds/choose-growth/.

31. M. Davis, „Maslow’s Forgotten Pinnacle: Self- Transcendence“, *Big Think*,9 august 2019, bigthink.com/personal-growth/maslow-self-transcendence?

rebelltitem=3#rebelltitem3.

32. A. Maslow, „Theory Z“, W.P. Laughlin Foundation, atpweb.org/jtparchive/trps-01-69-02-Q31.pdf.

Capitolul 11

1. V.E. Frankl, *Yes to Life: In Spite of Everything,* Random House, Boston, 2020, p. 32; *vezi şi* ediţia în limba română: *Spune da vieţii*, traducere de Matei Predescu, Litera, Bucureşti, 2022.

2. R.A. Voorhees, „Toward Building Models of Community College Persistence: A Logit Analysis“, in *Research in*

***Higher Education*, vol. 26, nr. 2, 1987, pp. 115— 29; si A.M. Grant, „Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire?: Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity“, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, nr. 1, 2008, p. 48.**

3. Frankl, *Yes to Life*, p. 88.

4. R.R. Greene, „Holocaust Survivors: A Study in Resilience“, in *Journal of Gerontological Social Work*, vol. 37, nr. 1, 2002, pp. 3-18.

5. Frankl, *ibidem*, p. 97.

6. V.E. Frankl, *Recollections: An Autobiography*, Basic Books, Cambridge, Massachusetts, 2008, p.

98.

7. Frankl, *ibidem*, p. 37.

8. K. Prot, „Strength of Holocaust Survivors“, in *Journal of Loss and Trauma: International Perspectives on Stress & Coping*, vol. 17, nr. 2, 2012, pp. 173-86.

9. Greene, „Holocaust Survivors“.

10. *A. Antonovsky,* *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well****, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.***

11. A. Feder, S.M. Southwick, R.R. Goetz, Y. Wang *et al*, „Posttraumatic Growth in Former Vietnam Prisoners of War“, in *Psychiatry: Interpersonal*

***and Biological Processes*, vol. 71, nr. 4, 2008, pp. 359-70.**

12. Feder, Southwick, Goetz, Wang *et al*, „Posttraumatic Growth in Former Vietnam Prisoners of War“.

13. C.J. Park, S.-K. Yoo, „Meaning in Life and Its Relationships with Intrinsic Religiosity, Deliberate Rumination, and Emotional Regulation“, in *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 19, nr. 4, 2016, pp. 325-35; si M. Brooks, N. Graham-Kevan, M. Lowe, S. Robinson, „Rumination, Event Centrality, and Perceived Control as Predictors of Post-Traumatic Growth and Distress: The

Cognitive Growth and Stress Model“ in *British Journal of Clinical Psychology*, vol. 56, nr. 3, 2017, pp. 286-302.

14. T.B. Kashdan, J.Q. Kane, „Post-Traumatic Distress and the Presence of Post-Traumatic Growth and Meaning in Life: Experiential Avoidance as a Moderator“, in *Personality and Individual Differences*, vol. 50, nr. 1, 2011, pp. 84-89.

15. „Patients with OCD Have Difficulty Learning When a Stimulus Is Safe“, University of Cambridge, 6 martie 2017, cam.ac.uk/research/news/patients-

with-ocd-have-difficulty- learning-when-a-stimulus-is-safe.

16. ***J.W. Shenk,*** *Lincolns Melancholy: How Depression Challenged a President and Fueled His Greatness****, Houghton Mifflin Harcourt, ediţia Kindle, Boston, 2005, p. 179.***

2. Stabileşte limitele şi dă-te la o parte

Să cedezi controlul nu înseamnă să-i laşi pe oameni să alerge aiurea, fară nicio direcţie. Stabileşte limitele sau regulile şi dă-te la o parte. Acest lucru este important
mai ales atunci când e vorba despre un angajat nou.

Nu îi da pur şi simplu frâu liber, sperând că va reuşi. Stabileşte care

sunt limitele şi permite-i apoi să exploreze în cadrul lor, păstrând însă controlul asupra zonelor esenţiale pentru care încă nu are competenţa necesară. De exemplu, în sport, informează-l pe sportiv că trebuie să efectueze zece ture de 100 de metri, dar lasă-l pe el să decidă cât de mult se odihneşte între ele. Lasă-l să aleagă. La locul de muncă, spune-le celor pe care îi conduci că vei lucra cu ei pentru a configura cele mai importante trei